

UNIVERSITE DE NEUCHÂTEL
FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES

**DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN AUSWIRKUNGEN
DER ERFOLGSBETEILIGUNG**

Thèse
présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par
Karlheinz Hager

Druckerei Mehdizadeh, München, 1971

UNIVERSITE DE NEUCHÂTEL
FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES

**DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN AUSWIRKUNGEN
DER ERFOLGSBETEILIGUNG**

Thèse

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques
pour obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

Karlheinz Hager

UNIVERSITE DE NEUCHÂTEL

FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES

Monsieur Karlheinz HAGER est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat ès sciences économiques "Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung".

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 13 juillet 1970

Le Doyen
de la Faculté de droit et des
sciences économiques

François Clerc



Meinen Eltern in Dankbarkeit

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
-------------------	---

1. AUFBAU DER ERFOLGSBETEILIGUNG

1.1 Begriff und Ziele	9
1.2 Bemessungsgrundlagen	13
12.1 Leistung	14
12.2 Ertrag	16
12.3 Gewinn	18
1.3 Verteilungsschlüssel	21
13.1 Gesamtquote	21
13.2 Einzelquoten	23
1.4 Ausschüttungsformen	24
14.1 Auszahlung	25
14.2 Kapitalbeteiligung	25
142.1 Direkte Beteiligung	26
142.2 Indirekte Beteiligung	27

2. AUSWIRKUNGEN DER ERFOLGSBETEILIGUNG AUF DIE ARBEITSLEISTUNG

2.1 Voraussetzungen für Leistungssteigerungen	31
21.1 Technische Reserven und Aufnahmefähigkeit des Marktes	31
21.2 Menschliche Leistungsreserven	36
21.3 Information des Personals	39
213.1 Ausgestaltung	40
213.2 Bedeutung	41
2.2 Möglichkeiten der Leistungssteigerungen	45
2.3 Einfluß der Beteiligungselemente auf den Umfang der Leistungssteigerungen	54
23.1 Bemessungsgrundlage	55
23.2 Anteilshöhe	59
23.3 Abrechnungsperiode	62
23.4 Ausschüttungsform	65
2.4 Beispiele	70
24.1 Melitta-Werke, Minden	70
24.2 Lincoln Electric Co., Cleveland/USA	73
2.5 Zusammenfassung	80

2.6	Exkurs: Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf die Fluktuation	81
26.1	Wesen der Fluktuation	81
26.2	Einfluß der Beteiligungselemente auf den Rückgang der Fluktuation	84
262.1	Anteilshöhe	84
262.2	Ausschüttungsform	85
262.3	Ausschüttungszeitpunkt	87
26.3	Zusammenfassung und Beispiele	88

3. AUSWIRKUNGEN DER ERFOLGSBETEILIGUNG AUF DIE FINANZIERUNG

3.1	Auswirkungen auf die Kapitalquellen	91
31.1	Allgemeines	91
311.1	Gewinnhöhe	91
311.2	Gewinnverteilung	100
31.2	Nur-Kapitalgeber	105
312.1	Auswirkungen bei Personalgesellschaften	105
312.2	Auswirkungen bei Kapitalgesellschaften	107
31.3	Arbeitnehmer-Kapitalgeber	157
313.1	Voraussetzungen für die Erschließung dieser Kapitalquelle	158
313.2	Bedeutung dieser Kapitalquelle	161
3.2	Auswirkungen auf die Liquidität	171
32.1	Auswirkungen bei Barauszahlung	171
32.2	Auswirkungen bei Kapitalbeteiligung	173
3.3	Zusammenfassung	175

4. SCHLUSSBETRACHTUNGEN 179

5. ANHANG

5.1	Abkürzungen	181
5.2	Oberbegriffe für die materielle Beteiligung der Arbeitnehmer	185
5.3	Institutionen, die sich mit der Erforschung oder Beratung bei Einführung der Erfolgsbeteiligung beschäftigen	189
5.4	Zitierte Betriebe	193
5.5	Formen der Eigenkapitalbeteiligung der Arbeitnehmer	195

5.6	Einstellung der wichtigsten Sozialgruppen zur Erfolgsbeteiligung	201
56.1	Arbeitgeberverbände	201
56.2	Gewerkschaften	203
56.3	Politische Parteien	212
56.4	Kirchen	214
5.7	Literatur	219
57.1	Bücher	219
57.2	Aufsätze	243

VORWORT

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg des arbeitgebenden Betriebes nahm in England ihren Anfang: Unter dem Einfluß des aufkommenden Sozialismus wurde sie zu Beginn des 19. Jahrhunderts zum ersten Mal angewandt. In Deutschland unternahm 1824 das Landgut Cöthen die ersten Versuche und im industriellen Bereich verwirklichten 1840 die Fiskalischen Hüttenwerke, Freiberg erstmalig den Gedanken der Erfolgsbeteiligung. Zwei Jahrzehnte später beginnt sich die Erfolgsbeteiligung stärker auszubreiten. Heute gibt es in der Bundesrepublik Deutschland etwa tausend Betriebe, das sind 0,04 % aller Betriebe, die ihre Arbeitnehmer, ungefähr eine Million, was 4 % aller Beschäftigten entspricht, am Erfolg beteiligen.

Gegenwärtig steht die Erfolgsbeteiligung in Deutschland - im Rahmen der Vermögensbildung der Arbeitnehmer - wieder im Vordergrund der öffentlichen Diskussion. Ihren ersten greifbaren Niederschlag fanden die Bestrebungen in dem "Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer" vom 12. Juli 1961.

In der deutschsprachigen Literatur über die Erfolgsbeteiligung machte Robert von Mohl 1835 mit seiner Veröffentlichung "Über die Nachteile, welche sowohl dem Arbeiterstande selbst, als dem Wohlstande und der Sicherheit der gesamten bürgerlichen Gesellschaft aus dem fabrikmäßigen Betriebe der Industrie erwachsen" den Anfang. Seitdem ist ein umfangreiches Schrifttum über die Erfolgsbeteiligung entstanden. Die Erfolgsbeteiligung wird unter ethischen, kirchlichen, soziologischen, volkswirtschaftlichen, sozial- und wirtschaftspolitischen, juristischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet. Die Abhandlungen aber, die sich mit der Darstellung der betriebswirtschaftlichen Auswirkungen befassen - die doch mit die Triebfeder für die Einführung der Erfolgsbeteiligung und somit für die Realisierung aller damit verbundenen Ziele darstellen -, sind dünn gesät; es werden jeweils nur einzelne Aspekte aufgezeigt.

Hier wird nun der Versuch unternommen, eine zusammenfassende Übersicht zu bieten. Es werden die unmittelbaren wirtschaftlichen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf den einzelnen Betrieb untersucht. Außerwirtschaftliche, wie z. B. die auf das Betriebsklima, werden nur insofern in die Betrachtungen einbezogen, als sie sich betriebswirtschaftlich niederschlagen.

In wirtschaftlicher, sozialer und rechtlicher Hinsicht wird von den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, also einer Periode des wirtschaftlichen Aufschwungs und der Hochkonjunktur, ausgegangen. Es werden in erster Linie Beispiele aus der deutschen Wirtschaft gebracht. Nur wenn keine gefunden werden konnten oder wertvolle ausländische Erfahrungen vorliegen, wird auf diese zurückgegriffen.

In der Literatur werden vielfach die Änderungen der Gewinnhöhe, der Fluktuationshäufigkeit usw., die nach Einführung der Erfolgsbeteiligung eingetreten sind, als Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung dargestellt. Diese Änderungen sind aber nicht voll beweiskräftig, denn sie hängen von vielen Faktoren ab und eine verursachungsgerechte Zurechnung ist bekanntlich nicht möglich. Da außerdem die Erfolgsbeteiligung fast in jedem Betrieb anders ausgestaltet ist, kann der Erfolg eines individuellen Systems nur dieser zufälligen Kombination der Beteiligungselemente und ihrer Einfügung in die Betriebssituation zugeschrieben werden.

Um nun der Untersuchung einen entsprechenden Aussagewert zu verleihen, wird hier analytisch vorgegangen, d. h. es werden die Auswirkungen der einzelnen Elemente der Erfolgsbeteiligung untersucht.

1. AUFBAU DER ERFOLGSBETEILIGUNG

Nach Klärung des Begriffes und der Zielsetzungen der Erfolgsbeteiligung sollen hier die wichtigsten Elemente, aus denen eine Erfolgsbeteiligung aufgebaut ist, nämlich Bemessungsgrundlage, Verteilungsschlüssel und Ausschüttungsform, dargestellt werden.

1.1 Begriff und Ziele

Aus den in der Literatur üblichen Oberbegriffen für die verschiedenen Möglichkeiten einer materiellen Beteiligung der Arbeitnehmer wurde die Bezeichnung "Erfolgsbeteiligung" gewählt, denn der Begriff "Erfolg" kennzeichnet in seiner allgemeinen, umfassenden Bedeutung wohl am treffendsten die Berechnungsgrundlagen der verschiedenen Beteiligungsarten: Leistungen, Erträge, Gewinne.

Der viel häufiger, bis 1950 fast ausschließlich verwendete Begriff "Gewinnbeteiligung" ist irreführend, da die Beteiligung am Gewinn nur eine Hauptart der möglichen Beteiligung ist. Das gleiche gilt für die Ertragsbeteiligung. Auch der gelegentlich auftauchende Begriff "Ergebnisbeteiligung" ist nicht befriedigend, da er durch das "Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer" vom 12. Juli 1961 (1) auf bestimmte Arten der Beteiligung beschränkt ist. Eine statistische Untersuchung, die in Abschnitt 5.2 wiedergegeben wird, erbrachte folgende Häufigkeiten in der Verwendung der einzelnen Oberbegriffe:

(1) § 6 VermBG

Oberbegriffe	Zahl der Autoren	Häufigkeit in %
Erfolgsbeteiligung	36	19
Ergebnisbeteiligung	16	8
Ertragsbeteiligung	16	8
Gewinnbeteiligung	123	65
	191	100

Ein zeitlicher Vergleich läßt erkennen, daß der Begriff Erfolgsbeteiligung in neuester Zeit immer häufiger verwendet wird, was wohl auf die durch die Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften herbeigeführte genauere Begriffsklärung zurückzuführen ist.

Unter Erfolgsbeteiligung ist die Beteiligung der einzelnen Arbeitnehmer am Erfolg des sie beschäftigenden Betriebes zu verstehen, die als zusätzliches Einkommen zu dem jeweiligen Tariflohn tritt.

Im einzelnen weist die Erfolgsbeteiligung folgende Wesensmerkmale auf:

- a) An der Erfolgsbeteiligung nehmen Personen teil, die in einem Arbeitsvertragsverhältnis stehen und für ihre Arbeit Lohn (Arbeiter) oder Gehalt (Angestellte) beziehen. Wesentlich ist, daß alle oder der überwiegende Teil der Arbeitnehmer beteiligt sind. Die Beschränkung auf die (wenigen) Führungskräfte, also die Tantiemenzahlung, zählt demnach nicht zur Erfolgsbeteiligung.
- b) Die Arbeitnehmer werden an dem gemeinsam erarbeiteten Erfolg des Betriebes beteiligt. Im Gegensatz zu den verschiedenen Leistungslöhnen (Akkord- und Prämienlöhnen) wird nicht die Leistung des einzelnen oder der Gruppe belohnt. Die Beteiligung am Erfolg der Betriebe einer ganzen Branche gehört ebenfalls nicht zur Erfolgsbeteiligung. Auch Gratifikationen zählen nicht dazu, da sie in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Erfolg stehen.
- c) Die Erfolgsbeteiligung fließt jedem einzelnen Arbeitnehmer persönlich zu. Zuwendungen an kollektive Sozialeinrichtungen, z. B. Erholungsheime, werden daher nicht zur Erfolgsbeteiligung gerechnet.
- d) Die Erfolgsanteile stellen ein zusätzliches (schwankendes) Arbeitsein-

kommen dar, das zu dem (festen) tariflichen bzw. branchenüblichen Lohn (Zeit- oder Leistungslohn) tritt. Eine Erfolgsbeteiligung liegt demnach nicht vor, wenn die Arbeitnehmer niedriger entlohnt werden und die Differenz zum tariflichen bzw. branchenüblichen Lohn durch entsprechende Erfolgsanteile aufgefüllt wird. Die Erfolgsanteile stellen im Gegensatz zu den Löhnen keine Kosten dar.

Die Ziele, die mit der Erfolgsbeteiligung verfolgt werden, sind mannigfaltig:

Vom religiösen Standpunkt (1) aus hat die Erfolgsbeteiligung die soziale Gerechtigkeit durch eine gerechte Entlohnung zum Ziel. Papst Pius XI. (2) schreibt dazu: "Es widerstreitet daher den Tatsachen, einem der beiden, dem Kapital oder der Arbeit, die Alleinursächlichkeit an dem Ertrage ihres Zusammenwirkens zuzuschreiben, vollends widerspricht es der Gerechtigkeit, wenn der eine oder der andere Teil auf diese angebliche Ursächlichkeit pochend, das ganze Erträgnis für sich beansprucht." Und hier die EntschlieÙung der Arbeitsgruppe I des Evangelischen Kirchentages in Essen 1950 (3): "Befreit den Arbeiter im Betrieb davon, bloÙe Nummer zu sein. Gebt ihm in seinem Lohn einen gerechten Anteil am Ertrage!" Auf diese Weise werde die Sicherheit und Freiheit des Arbeitnehmers erhöht und seine Selbstverantwortung gestärkt; es werde ihm geholfen, sich aus der Verfassung herauszulösen und der Demagogie zu widerstehen.

Der Volkswirt (4) sieht in der Erfolgsbeteiligung ein Mittel, die Arbeiterschaft für die gegenwärtige Wirtschaftsordnung zu gewinnen und diese dadurch zu sichern. Konjunkturbedingte Krisen können gemildert werden, weil die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, Vermögen zu bilden. Krisen, die auf Unterkonsumtion, also Mangel an Verbraucherkraft beruhen, lassen sich sogar ganz vermeiden, da die Erfolgsbeteiligung ein Gleichgewicht zwischen

(1) 46, S. 18

(2) 584, Artikel 53

(3) 426, S. 595

(4) 16, S. 62

Produktion und Absatz schaffen kann (1).

Aus sozialwirtschaftlicher Sicht soll die Beteiligung entspannend zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wirken: Gesamtwirtschaftlich sollen die Klassenunterschiede verschwinden und eine neue Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur geschaffen werden, einzelwirtschaftlich soll darüber hinaus ein beide Sozialpartner befriedigendes Betriebsklima erreicht werden.

Der Betriebswirt schließlich will durch die Erfolgsbeteiligung den Gewinn des Betriebes erhöhen. Bei dieser materiellen Zielsetzung darf jedoch nicht auf den Menschen vergessen werden. Fischbacher (2) mahnt: "Il ne faut pas oublier que c'est l'homme qui doit rester au centre de nos préoccupations." Fischer (3) gibt seine Einstellung folgendermaßen wieder: "Neben dem geläufigen Wirtschaftszweck des Betriebes, Güter rationell herzustellen und günstig am Markt abzusetzen, tritt die Pflege des Betriebes als Arbeitsstätte des Menschen. Der Unternehmer wird für seine Maßnahmen nicht nur dem Kapitalgeber verantwortlich sein, er wird sich in gleicher Weise auch den in seinem Betrieb arbeitenden Menschen verantwortlich fühlen müssen."

Alle Ziele können letztlich nur erreicht werden, wenn die einzelnen Betriebe durch die Erfolgsbeteiligung in ihrer Wettbewerbsfähigkeit nicht gehemmt werden.

(1) 293, S. 54

167, S. 14

(2) 433, S. 165

(3) 94, S. 80

1.2 Bemessungsgrundlagen

Die Bemessungsgrundlage gibt an, welche Erfolgsgröße der Erfolgsbeteiligung zugrundegelegt wird. Die Erfolgsgrößen ergeben sich aus der Erfolgsrechnung.

Schema der Erfolgsrechnung

Betrieblicher Umsatz

+/- Bestandsänderungen an
Halb- und Fertigfabrikaten

+ selbsterstellte Anlagen

= Produktion

- Roh-, Hilfs- und
Betriebsstoffe

- sonstige Vorleistungen
(Güter und Dienste von
anderen Betrieben)

- Kostensteuern

- Abschreibungen

= Wertschöpfung

- Löhne, Pacht,
Fremdkapitalzins

- Eigenkapitalzins

- Unternehmerlohn

- Risikoprämie

soweit
vertretbar

= Nettoertrag

+/- neutrales Ergebnis (neutraler
Ertrag - neutraler Aufwand)

= Gewinn

gegliedert nach seiner
Verwendung in:

Ausschüttungsgewinn

Einbehaltungsgewinn

Bemessungsgrundlage

Umsatz (u. U. einschließlich
neutraler Umsätze)

Produktion

Kostenersparnis

Produktivität
(Verhältnis
von Produktion
und Kosten ein-
schließlich der
Löhne, Pachten,
und Fremdkapi-
talzinsen)

Wertschöpfung

Nettoertrag

Gesamtgewinn

Ausschüttungsgewinn

Substanzgewinn

Diese Bemessungsgrundlagen lassen sich den Begriffen Leistung, Ertrag und Gewinn unterordnen, so daß sich folgende Gliederung der Erfolgsbeteiligungssysteme ergibt:

Erfolgsbeteiligung		
<u>Leistungsbeteiligung</u>	<u>Ertragsbeteiligung</u>	<u>Gewinnbeteiligung</u>
Produktionsbeteiligung	Wertschöpfungs- beteiligung	Gesamtgewinnbeteiligung
Kostenersparnisbeteiligung	Umsatzbeteiligung	Ausschüttungsgewinn- beteiligung
Produktivitätsbeteiligung	Nettoertragsbeteiligung	Substanzgewinnbeteiligung

Durch Kombination und Abwandlung der Bemessungsgrundlagen lassen sich weitere Beteiligungssysteme finden.

12.1 Leistung

Unter Leistung ist hier das Ergebnis der arbeitnehmerischen Tätigkeit zu verstehen, und zwar im Sinne der erzeugten Güter bzw. bereitgestellten Dienstleistung und der dabei eingesparten Kosten.

Um Preis- und Geldwertschwankungen auszuschalten, sind der Leistungs-
beteiligung, die ja nur innerbetriebliche Erfolge vergüten soll, mengenmäßige
Erfolgsgrößen zugrunde zu legen; falls dies nicht möglich ist, also bei hetero-
genen Leistungen, muß mit konstanten innerbetrieblichen Verrechnungswerten
gearbeitet werden.

Da Erfolgsanteile aus Leistungsbeteiligung auch dann zu zahlen sind, wenn
der Betrieb mit Verlust arbeitet, sehen die Statuten mancher Betriebe vor,
daß die Beteiligung unter bestimmten Voraussetzungen ausgesetzt oder mit
Zustimmung der Arbeitnehmer neu festgelegt werden darf.

Maßgrößen für die Leistung sind Produktion, Kostenersparnis und Produk-
tivität.

- a) Produktion: Als Bemessungsgrundlage dient die Mengenleistung in
einem bestimmten Zeitabschnitt. Um zu vermeiden, daß durch eine

Quantitätssteigerung die Qualität der Erzeugnisse leidet, dürfen nur einwandfrei verkaufsfähige Produkte der Berechnung zugrundegelegt werden. Die Produktionsbeteiligung ist außerdem nur sinnvoll, wenn die Mengensteigerung mit einer unterproportionalen Kostensteigerung einhergeht, also vor allen Dingen in Betrieben mit hohem Fixkostenanteil. In diesem Fall ist die Produktionsmenge ein Maßstab für die Produktivität. Erst die Steigerung der Produktivität bedeutet ja einen Erfolg für den Betrieb.

Bei dem Teutonia Misburger Portland Cementwerk (1) z. B. erhält jedes Belegschaftsmitglied für je 1 000 t Zement, die über eine gewisse Vorgabemenge (1953: 192 000 t) hinausgehen, einen Erfolgsanteil von 4 DM.

- b) Kostenersparnis: Die Bemessungsgrundlage bilden die eingesparten Kosten je Leistungseinheit, also die positive Differenz zwischen vorgegebenen und effektiven Kosten. Normalerweise wird eine Beteiligung an Ersparnissen für diejenigen Kosten gewährt, die einen hohen Anteil an den gesamten Stückkosten haben und dem Einfluß der Arbeitnehmer unterliegen. Die Auswahl dieser Kosten ist nicht einfach, denn fiktive Kosteneinsparungen, meist verbunden mit Kostenverlagerungen, sind nicht immer ohne weiteres zu erkennen. Dazu zwei Beispiele: Es bedeutet keine Kostenersparnis, wenn man Leuchtstoffröhren - im Gegensatz zu Glühlampen - täglich des öfteren ein- und ausschaltet, anstatt sie ständig brennen zu lassen. Das übermäßige Sparen an Maschinenschmiermittel führt zu höheren Reparaturkosten und infolge der verkürzten Lebensdauer der Maschine zu höheren Abschreibungen. Wie bei der Produktionsbeteiligung besteht auch bei der Kostenersparnisbeteiligung die Gefahr, daß sich die Qualität der Erzeugnisse verschlechtert, da der Arbeitnehmer zum reinen Kostendenken angeregt wird und deshalb lediglich bemüht sein wird, Kosten zu sparen. Eine Kostenersparnisbeteili-

gung ist deshalb nur sinnvoll, wenn die Qualität der Erzeugnisse unabhängig von der Leistung der Arbeitnehmer ist. In diesem Fall sind die Kosten ein Maßstab für die Produktivität.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß die Felix Schoeller jr. GmbH (1) ihre erfolgreiche, über 11 Jahre praktizierte Kostenersparnisbeteiligung zugunsten einer Produktivitätsbeteiligung aufgab. Als Beispiel für eine bestehende Kostenersparnisbeteiligung sei die der Melitta-Werke (2) erwähnt.

- c) Produktivität: Maßgebend für die Produktivitätsbeteiligung ist sowohl die Entwicklung der Produktionsmenge wie auch die der Kosten. Übersteigt die Produktivitätskennzahl einen bestimmten Vorgabewert, so tritt eine Erfolgsbeteiligung ein. Die Umrechnung der gestiegenen Produktivität in eine geldliche Beteiligung bereitet allerdings mangels direkter und logischer Bezugsgrößen Schwierigkeiten. Ein weiteres Problem besteht in der Berücksichtigung möglichst vieler Kostenarten, da ja die Gesamtproduktivität des Betriebes und nicht nur Teilproduktivitäten gesteigert werden soll.

Ein Beispiel für eine Produktivitätsbeteiligung bietet die Firma Otto Berning & Co (3), bei welcher der Erfolgsbeteiligung die Produktionsmenge einschließlich eines Qualitätsfaktors einerseits und die beeinflussbaren Kosten andererseits zugrundegelegt werden.

12.2 Ertrag

Im Vergleich zur Leistungsbeteiligung ist bei der Ertragsbeteiligung der Zusammenhang zwischen Leistung der Arbeitnehmer und Erfolgsanteil lockerer, dafür werden aber die Einflüsse des Marktes mitberücksichtigt. Es kann deshalb ein verteilter Ertrag auch ohne entsprechende Leistungen

(1) Persönliches Schreiben vom 29. 8. 1966

(2) 309, S. 33

(3) 309, S. 95

der Belegschaft entstehen, wie auch umgekehrt trotz besonderer Leistungen kein Ertrag zu entstehen braucht. Durch das Einbeziehen der Markteinflüsse wird der Arbeitnehmer über seinen Arbeitsplatz hinaus stärker am Gesamtgeschehen des Betriebes interessiert.

Maßgrößen für den Ertrag sind Wertschöpfung, Umsatz und Nettoertrag.

- a) Wertschöpfung: Von allen Ertragsbeteiligungen ist bei der Wertschöpfungsbeteiligung der Zusammenhang mit der Leistung (mengen- und kostenmäßig) am stärksten.

Ein häufig zitiertes Beispiel, das in etwa einer Wertschöpfungsbeteiligung entspricht, ist der Rucker-Plan (1): Aus den Zahlen vergangener Jahre wird der Anteil des Lohnes an der "Wertschöpfung" (= betrieblicher Umsatz ./. Verbrauch an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ./. sonstige Vorleistungen) ermittelt und als Einkommenskonstante vorgegeben. Die Löhne werden durch Erfolgsanteile so ergänzt, daß diese Einkommenskonstante erhalten bleibt. Der Rucker-Plan wird z. B. bei der Peter Temming AG (2) angewandt, ist aber seit 1962 nicht mehr zum Zug gekommen, weil die Ergebnisse durch die laufenden Lohnsteigerungen negativ geworden sind.

- b) Umsatz: Der Einfluß der Belegschaft auf den Umsatz kann durch Preis- und Nachfrageschwankungen stark zurückgedrängt werden. Bei einer Beteiligung am Gesamtumsatz ist ein Teil des Umsatzes, nämlich der neutrale, von der Belegschaftsleistung sogar völlig unabhängig. Da aber der Umsatz leicht zu ermitteln und als Bemessungsgrundlage einleuchtend ist, werden sich - bei Vorliegen weiterer Voraussetzungen - die Arbeitnehmer durch eine Umsatzbeteiligung erfolgreich um eine Umsatzsteigerung bemühen. Das kann auch Qualitätsverbesserungen im Gefolge haben, nämlich dann, wenn sich herausstellt, daß steigende Qualität zu steigenden Umsätzen führt. Ein Einfluß auf die Kosten ist allerdings nicht zu erwarten, da diese für den Erfolgsanteil bedeutungslos sind.

(1) 310, S. 99

(2) Persönliches Schreiben vom 27. 9. 1966

Die Umsatzbeteiligung wird beispielsweise bei der Robert Bosch GmbH (1) angewandt.

- c) Nettoertrag: Bei der Ermittlung des Nettoertrages ist die Bemessung des Eigenkapitalzinses, des Unternehmerlohnes und der Risikoprämie problematisch und kann bei zu hohem Ansatz unerwünschte Reaktionen der Belegschaft nach sich ziehen.

Eine Abart der Nettoertragsbeteiligung ist die von Kampschulte propagierte und z. B. bei der Firma Erich Ortloff (2) eingeführte Beteiligung am Gemeinschaftsertrag. Dieser entspricht dem Nettoertrag, allerdings unter Vernachlässigung der Bestandsänderungen und aktivierten Eigenleistungen, da diese noch nicht vom Markt vergütet worden sind.

12.3 Gewinn

Bei der Gewinnbeteiligung ist der Zusammenhang mit der Leistung noch schwächer als bei der Ertragsbeteiligung. Für den Betrieb ist die Gewinnbeteiligung mit dem geringsten finanziellen Risiko verbunden. Dieses kann durch eine Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer, wie z. B. bei der Paul Spindler-Werke KG (3), weiter verringert werden. Zu diesem Zweck wird ein Teil des Erfolgsanteils als Rücklage im Betrieb behalten, in deren Höhe die Arbeitnehmer am Verlust teilnehmen. Von allen Erfolgsbeteiligungen in deutschen Betrieben ist die Gewinnbeteiligung mit 76 % (4) am stärksten vertreten.

Meßgrößen für den Gewinn sind Gesamtgewinn, Ausschüttungsgewinn und Substanzgewinn.

- a) Gesamtgewinn: Die Bemessungsgrundlage bildet der Gewinn aufgrund der Handelsbilanz, z. B. bei der Süd-Chemie AG (5), aufgrund der

(1) 309, S. 54

(2) 309, S. 97

(3) 309, S. 89

(4) 309, S. 192

(5) 309, S. 85

Steuerbilanz, z. B. bei der Karl Kübel GmbH (1) oder aufgrund modifizierter Gewinngrößen, sei es, daß Eigenkapitalzins, Unternehmerlohn und Risikoprämie vorher nicht abgezogen werden, weil sie als aus dem Gewinn zu deckend betrachtet werden, sei es, daß die Bewertungssätze korrigiert werden, um den "richtigen" Gewinn zu erhalten. Derartige Bewertungskorrekturen können jedoch das Mißtrauen der Belegschaft erwecken. In den französischen Renault-Werken (2) streikte beispielsweise die Belegschaft, weil die Betriebsführung sich weigerte, bestimmte Abschreibungen zu reduzieren.

- b) Ausschüttungsgewinn: Bei der Ausschüttungsgewinnbeteiligung wird nur ein Teil des gesamten Gewinnes zugrunde gelegt, nämlich derjenige, der in bar von dem Einzelunternehmer oder den Gesellschaftern von Personalgemeinschaften entnommen oder der an die Gesellschafter von Kapitalgesellschaften ausgeschüttet wird. Bei der AG kann dabei am Dividendensatz oder an der Dividendensumme angeknüpft werden. Bei der Dividendensatzbeteiligung, wie sie z. B. von der Demag AG (3) angewandt wird, erhält die Belegschaft soviel Prozent ihres Lohnes als Erfolgsanteil wie Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet wird. Bei der Dividendensummenbeteiligung wird die gleiche Summe, ein Teil oder ein Mehrfaches davon, die an die Aktionäre ausgeschüttet wird, auch an die Belegschaft verteilt. Bei der Walter Franke AG (4) erhalten die Arbeitnehmer das Doppelte des ausgeschütteten Dividendenbetrages.

Der gelegentlich verwendeten Bezeichnung "Lohndividende" oder "Arbeitsdividende" für die Ausschüttungsgewinnbeteiligung kann logisch nicht gefolgt werden, da unter Dividende der an die Aktionäre ausgeschüttete Gewinn, ausgedrückt in Prozenten des Nennkapitals, zu verstehen ist; der Lohn kann aber dem Nennkapital nicht gleichgestellt werden; auch wird die Ausschüttungsgewinnbeteiligung nicht nur von Aktiengesellschaften angewandt.

(1) 309, S. 96

(2) 194, S. 86

(3) 309, S. 154

(4) 309, S. 153

Im Vergleich zur Gesamtgewinnbeteiligung liegt die Ausschüttungsgewinnbeteiligung noch weiter von der Leistung der Arbeitnehmer entfernt, da zu den außerbetrieblichen Erfolgseinflüssen noch die Kapital- und Dividendenpolitik tritt. Sie hat jedoch wegen ihrer sowohl theoretischen wie auch praktischen Einfachheit den Vorteil, jedermann einleuchtend zu sein und findet deshalb allgemein Anerkennung. Die Gleichbehandlung von Kapital und Arbeit hat zur Folge, daß Kapitalgeber und Arbeitnehmer dem gleichen Ziel zustreben, wodurch soziale Spannungen verringert werden können.

- c) Substanzgewinn: Im Gegensatz zur Ausschüttungsgewinnbeteiligung wird hier der Teil des Gewinnes zugrunde gelegt, der wieder im Betrieb investiert wird. Da die Erfolgsanteile logischerweise an die Substanz gebunden bleiben müssen und daher nicht in bar ausgeschüttet werden, führt die Erfolgsbeteiligung zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, zum Miteigentum.

Bei der Paul Spindler-Werke KG (1) werden die Arbeitnehmer z. B. an der Differenz zweier steuerlicher Einheitswerte beteiligt.

Eng verwandt mit dem Miteigentum ist die betriebliche Partnerschaft, die von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (2) folgendermaßen definiert wird: "Partnerschaft ist jede innerbetrieblich festgelegte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, bei der außer einer ständigen Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen eine Mitwirkung und Mitverantwortung, sowie eine materielle Beteiligung der Belegschaft am Betriebserfolg vertraglich vereinbart ist." Die Partnerschaft geht also über die Erfolgsbeteiligung insofern hinaus, als sie auch die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen und die Mitwirkung der Belegschaft einbezieht. Eigentlich sollte jede Erfolgsbeteiligung zugleich eine betriebliche Partnerschaft sein, da sich auf diese Weise die sozialen und betriebswirtschaftlichen Ziele der Erfolgsbeteiligung leichter und sicherer realisieren lassen.

(1) 309, S. 89

(2) 318, S. 78

1.3 Verteilungsschlüssel

Maßgebend für den Erfolg des Betriebes sind neben den außerbetrieblichen Determinanten die Leistungen der innerbetrieblichen Faktoren Kapital und Arbeit.

Vom Standpunkt einer leistungsgerechten Erfolgsaufteilung muß die Zurechnung des Erfolgs auf Kapital und Arbeit entsprechend ihren Leistungsbeiträgen erfolgen. Da aber bekanntlich eine exakte mathematische Zurechnung nicht möglich ist, werden die Verteilungsschlüssel hauptsächlich von den jeweiligen Beteiligungsgegebenheiten und dem Beteiligungsziel bestimmt. Die Schlüssel geben an, welcher Erfolgsanteil auf Kapital und Arbeit entfällt und wie der Gesamtanteil der Arbeit, die Gesamtquote, auf die einzelnen Arbeitnehmer, Einzelquoten, aufzuteilen ist.

13.1 Gesamtquote

Zur Feststellung der Gesamtquote sind, sofern sie nicht dem Ermessen der Betriebsführung überlassen bleibt, zwei Arten von Schlüsseln in Verwendungsform: fixe und variable Schlüssel.

Bei den fixen Schlüsseln erhält der Faktor Arbeit einen bestimmten Anteil am jeweiligen Erfolg. Der Anteil kann um so größer sein, je ursächlicher die Erfolgsgröße mit der Leistung der Arbeit verknüpft ist. Beispielsweise kommen bei der Metzeler Gummiwerke AG (1) den Beteiligten 75 % der Ersparnisse ihrer Abteilung zugute; bei der Firma J. S. Staedler (2) dagegen der gesamten Belegschaft nur 10 % des Handelsbilanzgewinnes. Die Berechnung des Anteils bereitet demnach keine Schwierigkeiten. Allerdings haben die fixen Verteilungsschlüssel neben ihrer mehr oder minder großen Willkürlichkeit den Nachteil, daß Veränderungen der Kostenstruktur nicht berücksich-

(1) 309, S. 33

(2) 309, S. 83

sichtigt werden: So führt z. B. ein durch Investitionen aufgrund einer Kapitalerhöhung erzielter Rationalisierungserfolg zu einer relativen Benachteiligung der Kapitalgeber, es sei denn, der Verteilungsschlüssel werde korrigiert.

Dieser Nachteil wird durch die variablen Schlüssel vermieden, die durch das Verhältnis zweier, für den Beitrag der Kapitalgeber und Arbeitnehmer typischer Zahlen gebildet werden. Die gebräuchlichsten variablen Schlüssel sind:

a) Kapital : Lohnsumme

Dieser Schlüssel, der z. B. bei der Paul Spindler-Werke KG (1) angewandt wird, befriedigt nicht. Denn die Lohnsumme ist das Entgelt für die Leistung des Arbeitnehmers, das dem Lohn vergleichbare Entgelt für den Beitrag des Kapitalgebers ist dagegen nicht das Kapital selbst, sondern der Zins. Außerdem verschiebt sich die Erfolgsaufteilung, wenn der Berechnungszeitraum verändert wird, weil das Kapital - keine Kapitalveränderungen vorausgesetzt - konstant bleibt, während sich die Lohnsumme etwa proportional verändert. Eine Verlängerung auf 1 1/2 Kalenderjahre wurde beispielsweise für das erste Geschäftsjahr nach der deutschen Währungsreform von 1948 vorgeschrieben. Auch Lohnerhöhungen führen zu einer Verschiebung der Erfolgsaufteilung, da das Kapital unter sonst gleichen Umständen konstant bleibt und die Lohnsumme ansteigt.

b) Kapitelaufwand : Personalaufwand

Obige Nachteile werden durch diesen Verteilungsschlüssel vermieden, der allerdings nur bei den Gewinnbeteiligungssystemen Anwendung finden kann. Trotz seiner Zweckmäßigkeit ist kein praktischer Anwendungsfall bekannt. Vom Gewinn werden hier zunächst ein Eigenkapitalzins in Höhe des landesüblichen Zinses und eine Risikoprämie je nach Branche, Konjunkturlage usw. abgezogen. Damit hat das Eigenkapital vorweg ein Entgelt erhalten, wie der Arbeitnehmer durch seinen Lohn. Der Ge-

(1) 309, S. 89

winnrest wird dann im Verhältnis von Kapitalkaufwand zu Personalkaufwand verteilt. Dabei wird von der nur zum Teil zutreffenden Annahme ausgegangen, daß die Produktionsfaktoren am Gewinn ursächlich im gleichen Verhältnis beteiligt sind wie am Aufwand.

c) Betriebsnotwendiges Kapital : Umsatz

Ein solcher, früher beispielsweise von der Duisburger Kupferhütte AG (1) angewandter Verteilungsmaßstab hat erhebliche Nachteile: Die Beziehung zwischen Arbeitsleistung und Umsatz ist bekanntlich nur lose und von Betrieb zu Betrieb verschieden. Ein Zusammenhang zwischen dem betriebsnotwendigen Kapital und dem Umsatz als Verteilungsgrundlagen ist nicht festzustellen. Außerdem verschiebt sich die Erfolgsaufteilung, wenn der Berechnungszeitraum verändert wird, da das betriebsnotwendige Kapital - keine Kapitalveränderungen vorausgesetzt - konstant bleibt, während sich der Umsatz normalerweise verändert.

13.2 Einzelquoten

Steht der gesamte Erfolgsanteil der Arbeitnehmer fest, so gilt es, diesen nun weiter auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder zu verteilen. Dafür kommen vorwiegend folgende Schlüssel, die man einzeln oder kombiniert verwenden kann, in Betracht:

a) Gleichmäßige Verteilung nach Köpfen: Dieser Schlüssel, den z. B. die Mannesmann AG (2) z. T. gebraucht, sollte nur angewendet werden, wenn die Arbeitnehmer im Lohn bereits den vollen Gegenwert ihrer Leistung erhalten. Der verteilbare Erfolg ist dann das Ergebnis der Gemeinschaftsleistung. Diese Art der Erfolgsaufteilung ist rechnungstechnisch die einfachste, ein besonderer Leistungsanreiz hingegen ist nicht zu erwarten.

b) Verteilung nach dem Verhältnis der Löhne: Bei diesem häufig, z. B. in

(1) 309, S. 90

(2) 309, S. 161

der Tuchfabrik Lörrach AG (1), anzutreffenden Verteilungsmaßstab geht man davon aus, daß die Leistungssteigerung proportional der bisherigen, in der Lohnhöhe bereits berücksichtigten Leistung erfolgt, wobei selbstverständlich die Löhne um die Sozialzulagen zu bereinigen sind und bei Zeitlohnempfängern Abzüge für Krankheitstage zu machen sind. Diese Annahme gilt jedoch keinesfalls für alle Arbeitnehmer.

- c) Verteilung nach leistungsmäßigen Gesichtspunkten: Soll die Erfolgsbeteiligung in erster Linie Leistungsansporn sein, so ist es zweckmäßig, als Bemessungsgrundlage ein Punktsystem auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung zu verwenden. Praktisch wird dies aber nur dort möglich sein, wo die analytische Arbeitsbewertung bereits für die Lohnermittlung eingesetzt wird.

Bei Anwendung eines dieser Verteilungsschlüssel können auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die Häufigkeit der Anwesenheit im Betrieb und der Familienstand berücksichtigt werden.

1.4 Ausschüttungsformen

Die Wahl der Ausschüttungsform der Erfolgsanteile - Auszahlung, Kapitalbeteiligung oder eine Kombination aus beiden - wird durch folgende Faktoren bestimmt:

- a) erwartete Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf die Arbeitsleistung,
- b) erwartete Auswirkungen auf die Fluktuation,
- c) erwartete Auswirkungen auf die Betriebsführung,
- d) Kapitalbedarf und Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten,
- e) Liquiditätslage,
- f) Rechtsform des Betriebes,
- g) Organisatorisches.

(1) 309, S. 51

14.1 Auszahlung

Die Auszahlung der Erfolgsanteile hat unter der Belegschaft die meisten Anhänger. Dies ist verständlich, erhält doch der Arbeitnehmer ein greifbares Zeichen seiner Beteiligung. Deshalb zahlen auch 3/4 aller Beteiligungsbetriebe die Erfolgsanteile in bar aus, sei es, daß sie den ganzen Erfolgsanteil in bar auszahlen, sei es, daß sie einen Teil auszahlen und einen Teil als Kapitaleinlage im Betrieb belassen, sei es, daß nur der über eine Verlustrücklage hinausgehende Teil ausbezahlt wird (1).

Obzwar die Erfolgsanteile in der Praxis häufig zusammen mit dem Lohn ausbezahlt werden, ist es vorteilhaft, diese Anteile zu einem anderen Zeitpunkt auszuschütten, weil dadurch der Unterschied zwischen Erfolgsanteil und Lohn besonders hervorgehoben wird, die Liquiditätsanspannung verringert wird und evtl. kein Rechtsanspruch abgeleitet werden kann.

14.2 Kapitalbeteiligung

Die Auszahlung der Erfolgsanteile bedeutet für den Betrieb einen Abfluß liquider Mittel, wohingegen bei der Kapitalbeteiligung diese Mittel weiterhin für Investitionen zur Verfügung stehen.

Die Beteiligung kann am Eigen- oder am Fremdkapital des Betriebes erfolgen. Der Arbeitnehmer erhält dafür die rechtliche Stellung eines Gesellschafters bzw. die eines Gläubigers. Wie in Abschnitt 5.6 gezeigt wird, besteht die Möglichkeit, die Arbeitnehmer als Stille Gesellschafter, Kommanditisten, Aktionäre oder GmbH - Gesellschafter einzugliedern. Am Fremdkapital können sie mittels Darlehen oder Obligationen beteiligt werden.

Da sich jedoch eine Beteiligung nicht immer eindeutig als Eigen- oder Fremdkapitalbeteiligung klassifizieren läßt, soll hier die Einteilung in di-

(1) 616, Jahrgang 1957, S. 311

rekte und indirekte Beteiligung verwendet werden, wie sie z. B. Schmitz (1) vorschlägt.

142.1 Direkte Beteiligung

Hauptmerkmal dieser Form ist die direkte, vertragliche Beziehung zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und dem Betrieb.

Je nach dem, ob sie durch ein Wertpapier dokumentiert wird oder nicht, unterscheidet man die Effektenbeteiligung von der effektenlosen Beteiligung.

Ihre Ausprägung findet die Effektenbeteiligung in der Aktien- und Obligationenbeteiligung.

Im Gegensatz zur Aktienbeteiligung herrscht bei der Obligationenbeteiligung ein Gläubiger-Schuldner-Verhältnis. Bei Konkurs des Betriebes hat der Gläubiger dadurch ein Forderungsrecht gegenüber der Gesellschaft, was der Aktionär nicht besitzt. Diese höhere Sicherheit wird jedoch meistens durch geringere Erträge erkaufte. Im einzelnen lassen sich drei Unterarten der Obligation feststellen:

- a) die festverzinsliche Obligation als der bekannteste und am weitesten verbreitete Typ der Obligation,
- b) die Gewinnobligation, bei der neben der festen Verzinsung eine Zusatzverzinsung gewährt wird, die sich nach der Höhe der jährlichen Gewinnausschüttung richtet,
- c) die Wandelanleihe, bei welcher der Inhaber das Recht, nicht aber die Pflicht hat, die Anleihe innerhalb einer bestimmten Frist in eine Aktie umzuwandeln.

Da die Effektenbeteiligung praktisch nur bei Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien Anwendung finden kann, die aber in Deutschland nur etwa 17 % der gesamten arbeitenden Bevölkerung beschäftigen (2),

(1) 287, S. 40

(2) 325, S. 205

kommt der effektenlosen Beteiligung die weitaus größere Bedeutung zu. Für die Kapitalbeteiligung ohne Effekten sind am besten geeignet:

- a) Darlehen: Diese Form weicht von der Obligationenbeteiligung insofern ab, als in jedem einzelnen Fall ein besonderer Darlehensvertrag zwischen dem zu beteiligenden Arbeitnehmer und dem Betrieb abgeschlossen werden muß. Die Anteile der Arbeitnehmer sind dementsprechend weniger verkehrsfähig. Auch hier besteht die Möglichkeit einer gewinnabhängigen Verzinsung.
- b) Beteiligung als Stiller Gesellschafter: Der Stille ist am Gewinn beteiligt und besitzt gewisse Kontrollrechte; die Vereinbarung einer Substanz- und Verlustbeteiligung ist möglich.
- c) Kommanditeinlage: Die kommanditistische Beteiligung jedes einzelnen Arbeitnehmers bereitet besondere Schwierigkeiten wegen des gesetzlichen Zwangs zur Eintragung aller Änderungen im Gesellschafterbestand in das Handelsregister, der Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Kommanditisten und der Ermittlung des Auseinandersetzungsguthabens beim Ausscheiden. Praktisch zu verwirklichen wird diese Form darum nur in Betrieben mit wenigen Arbeitnehmern und einem guten Betriebsklima sein.

Ohne Schwierigkeit läßt sich die Kommanditbeteiligung dagegen als indirekte Beteiligung durchführen.

142.2 Indirekte Beteiligung

Dem Bestreben, die direkte durch eine indirekte Beteiligung zu ersetzen, liegen meist organisatorische Gesichtspunkte zugrunde. Die Beteiligung einer Belegschaft von mehreren Hundert ist normalerweise verwaltungstechnisch nur durch eine zwischengeschaltete Institution zu bewältigen. Auch juristische Gegebenheiten können eine indirekte Beteiligung erfordern. Darüber hinaus wird die Gefahr, daß Betriebsgeheimnisse nach außen dringen, verringert. Bei der indirekten Beteiligung ist der Arbeitnehmer an einer rechtlich selbständigen Institution beteiligt, die ihrerseits wiederum an dem Betrieb

partizipiert, so daß der Arbeitnehmer also nur mittelbar am Betrieb beteiligt ist.

Eine indirekte Beteiligung mittels Darlehen stellte beispielsweise das System der Firma Borchert (1) dar: Die Erfolgsanteile wurden in eine Werksparkasse eingelegt, welche sie dem Betrieb wieder als Darlehen zur Verfügung stellte.

Auch die Beteiligung mittels Stiller Gesellschaft kann indirekt über eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts oder einen eingetragenen Vereinerfolgen.

Die kommanditistische Beteiligung der Arbeitnehmer in indirekter Form bietet ebenfalls beachtliche Vorteile gegenüber der direkten, so daß sie auch für größere Betriebe anwendbar wird. Ein besonderer Vorteil ergibt sich daraus, daß im Handelsregister nur die Gemeinschaft aller Arbeitnehmerkommanditisten, der sog. Gestionskommanditist, eingetragen wird. Jeder Wechsel in der kapitalbeteiligten Arbeitnehmerschaft braucht also nicht eingetragen zu werden, es sei denn, die Gesamtkommanditeinlage ändere sich. Auch die Mitwirkungs- und Kontrollrechte werden nur von einem oder wenigen Beauftragten der "Unterkommanditisten" ausgeübt.

Diese für die KG getroffenen Feststellungen gelten sinngemäß auch für die GmbH.

Wie die direkte, so kann auch die indirekte Kapitalbeteiligung durch Wertpapiere dokumentiert werden. Ein Beispiel dafür bietet die frühere Beteiligung der Arbeitnehmer der Friedrich Krupp AG (2): Die für die Arbeitnehmer der Fr. Krupp AG bestimmten Vorzugsaktien wurden nicht unmittelbar an die Arbeitnehmer abgegeben, sondern an die Krupp'sche Treuhand, einem eingetragenen Verein, die Aktionär wurde und ihrerseits Anteilscheine an die Belegschaftsmitglieder ausgab. Aufgabe des Vereins war die Übernahme und Verwaltung der Aktien sowie die Vertretung dieses Aktienkapitals in der Hauptversammlung. Die Wahrnehmung der Interessen erfolgte durch die Vorstandsmitglieder des Vereins, die bei der Ausübung des Stimmrechts an die Weisungen der Mitgliederversammlung gebunden waren.

(1) 353, S. 34

(2) 288, S. 94

Eine indirekte Beteiligung mit oder ohne Effekten kann über eine Gemeinschaftskasse, insbesondere eine Pensions- oder Unterstützungskasse erfolgen. Diese Kassen können entweder nur von einem Betrieb oder von mehreren zusammen getragen werden; auch die Einschaltung von Versicherungsgesellschaften ist denkbar. Die angesammelten Beträge werden dem Arbeitnehmer bei seinem Eintritt in den Ruhestand auf einmal oder in Raten ausbezahlt; es können aber auch nur die Zinsen ausbezahlt werden, während der Vermögensstock erst nach Ableben des ehemaligen Arbeitnehmers und in Extremfällen auch seines Ehegatten ausbezahlt wird. Einer derartig langen Bindungsdauer ist nicht zuzustimmen, insbesondere dann nicht, wenn nur geringe Zinserträge anfallen. Im Gegensatz zur betrieblichen Altersversorgung beruht diese Altersunterstützung auf einer Erfolgsbeteiligung.

2. AUSWIRKUNGEN DER ERFOLGSBETEILIGUNG AUF DIE ARBEITSLEISTUNG

Die Bedeutung der Arbeitsleistung für den Betrieb wird besonders in Zeiten großen Personalmangels oder schlechter Konjunkturlage erkennbar. Dann sind die Betriebe gezwungen, die vorhandenen Arbeitskräfte zur Abgabe einer möglichst großen Leistung anzuregen. Ein Stimulans stellt die Erfolgsbeteiligung dar.

In diesem Kapitel wird zunächst untersucht, welche Voraussetzungen für beteiligungsbedingte Leistungssteigerungen gegeben sein müssen, sodann die Möglichkeiten derartiger Leistungssteigerungen und schließlich der Einfluß der einzelnen Beteiligungselemente auf den Umfang der Leistungssteigerungen.

2.1 Voraussetzungen für Leistungssteigerungen

Soll die Leistung der Arbeitnehmer gesteigert werden, dann müssen - wenn man von Rationalisierung und Mechanisierung absieht - im Betrieb technische Reserven und bei den Arbeitnehmern physische und psychische Leistungsreserven vorhanden sein. Da Leistungssteigerungen, abgesehen von Kostensenkungen, dem Betrieb nur dann Vorteile bringen, wenn sie günstig am Markt verwertet werden, muß auch die Aufnahmefähigkeit des Marktes gegeben sein. Sind alle diese Bedingungen erfüllt, dann kommt als spezielle Voraussetzung für beteiligungsbedingte Leistungssteigerungen die Information des Personals über die Erfolgsbeteiligung hinzu.

2.1.1 Technische Reserven und Aufnahmefähigkeit des Marktes

Hier gilt es zu prüfen, wann es die vorhandenen technischen Einrichtungen (Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Organisationsmittel) und die Marktver-

hältnisse erlauben, die menschlichen Leistungsreserven zu aktivieren und dadurch die Produktionsmenge zu erhöhen, die Lieferfristen zu verkürzen, die Qualität zu verbessern und die Kosten zu senken. Die Überlegungen gelten für den Produktionsbereich, sind aber sinngemäß auch auf den Verwaltungsbereich anwendbar.

In bezug auf die Produktionsmenge sind drei Extremfälle zu unterscheiden:

- a) Die technischen Einrichtungen sind voll ausgenutzt: Eine Erhöhung der Gesamtleistung ist nicht möglich. Der einzelne kann seine Leistung gleichwohl noch steigern. Für Arbeitskräfte mit derselben Funktion bedeutet dies, daß einige ihre Leistung erhöhen können, während andere keine Beschäftigung mehr haben.

Wird bekannt, daß freiwerdende Arbeiter entlassen werden sollen, dann wird der einzelne je nach Konjunkturlage unterschiedlich reagieren: Bei gutem Geschäftsgang wird er sich normalerweise hüten, seine Leistung zu erhöhen, um seinen eigenen Arbeitsplatz und den seiner Kollegen nicht zu gefährden. Bei schlechtem Geschäftsgang hingegen tritt die Solidarität hinter den Egoismus zurück, d. h. der einzelne wird sich verstärkt einsetzen, um nicht derjenige zu sein, dem gekündigt wird. Entlassungen bereits vor Einführung der Erfolgsbeteiligung sind nicht zu empfehlen, weil einerseits bis zum Ausgleich des dadurch bedingten Leistungsausfalls durch die Mehrleistung der verbleibenden Arbeitnehmer Störungen im Produktionsablauf entstehen werden und andererseits, weil es psychologisch falsch wäre, den erst zu erreichenden guten Willen der Arbeitnehmer bereits so deutlich in Rechnung zu stellen. Die Unterlassung von Neueinstellungen kann nur eine beschränkte Hilfe bedeuten, denn meistens erfolgen die Abgänge nach der beruflichen Zusammensetzung nicht so, wie es nötig wäre.

Am günstigsten ist es, die freigewordenen Mitarbeiter an anderen Stellen im Betrieb einzusetzen, was aber seine Grenze in der Spezialisierung und evtl. in der Weigerung der Arbeitnehmer findet, Tätigkeiten auszuführen, die ihre soziale Stellung beeinträchtigen oder andere

Nachteile, insbesondere Lohneinbußen, mit sich bringen. Ein weiteres Hindernis liegt in der beschränkten Teilbarkeit der Arbeitskraft: Ein Arbeiter beispielsweise, der einen Automaten zu überwachen hat und dabei nicht voll beschäftigt ist, kann trotzdem seine Leistung nicht erhöhen, wenn die Überwachung der Anlage seine ständige Anwesenheit erfordert. Schafft er dagegen mit einer einfachen Maschine, so bestimmt sein Einsatz weitgehend das Leistungsergebnis. Bei Mehrmaschinenbedienung ist die durch die Kostenstruktur bedingte Organisation maßgebend: Bei kapitalintensiver Fertigung müssen die Anlagen voll ausgelastet werden, so daß für den Arbeiter praktisch kein Spielraum für Leistungssteigerungen bleibt. Bei arbeitsintensiver Fertigung kann er hingegen in größerem Umfang die Produktionsmenge beeinflussen. Ein Leistungsanstieg kann nicht angestrebt werden bei gefährlichen Tätigkeiten und Arbeiten mit empfindlichen Geräten, da eine Intensivierung die Gefahr eines Schadens für den Arbeitenden bzw. das Betriebsmittel vergrößert.

- b) Die technischen Einrichtungen sind nicht voll ausgenützt, der Markt nimmt aber eine Mehrproduktion nicht auf: Obzwar sich die Ausnützung aller Einrichtungen nicht erhöhen läßt, kann eine Leistungssteigerung folgendermaßen ausgewertet werden: Sind mehrere Maschinen mit gleicher Funktion vorhanden, so können einige bis an die Kapazitätsgrenze ausgenützt und die übrigen stillgelegt werden. Dadurch werden Arbeiter freigesetzt, wobei sich die gleichen Probleme wie im vorigen Punkt ergeben. Ist für eine Funktion nur eine Maschine vorhanden, dann besteht lediglich die Möglichkeit, diese zeitweise stärker auszunutzen und in der übrigen Zeit ungenutzt zu lassen und währenddessen die Arbeiter anderweitig zu beschäftigen.
- c) Die technischen Einrichtungen sind nicht voll ausgenützt, der Markt nimmt die Mehrproduktion zum Vorteil des Betriebes auf: In diesem Fall können die Leistungen - jedoch nur kurzfristig, da langfristig mit Störungen, z. B. durch Personalausfälle, gerechnet werden muß - bis zur Vollausnutzung der Anlagen gesteigert werden. Da aber in der Regel nicht alle Anlagen gleichmäßig beansprucht sind, können nur die kapazitätsmäßig am besten ausgelasteten voll beschäftigt werden. Ist z. B.

eine Gruppe von Pressen zu 80 % ihrer Kapazität beansprucht, während die übrigen Aggregate nur zu 60 % ausgelastet sind, so kann die Leistung nur um 25 % erhöht werden, so daß schließlich die Pressen zu 100 % und die übrigen Anlagen zu 75 % ausgelastet sind. Einer vollen Ausnutzung der Kapazität steht außerdem im Wege, daß durch die Leistungssteigerung die Einzelleistungen nicht mehr so aufeinander abgestimmt sein werden, daß keine Über- und Unterbelastungen entstehen. Denn einerseits wollen und können nicht alle Arbeiter ihre Leistungen im gleichen Umfang steigern. Andererseits bedeutet eine gleichmäßige Leistungssteigerung an allen Arbeitsplätzen noch nicht, daß überall derselbe Beitrag zur Erhöhung der Produktionsmenge geleistet wird. Maßgebend für den Umfang der Leistungssteigerung sind diejenigen Einrichtungen bzw. die dahinterstehenden Arbeitskräfte, die den geringsten Leistungszuwachs zu verzeichnen haben. Es hat für die übrigen Arbeitnehmer keinen Sinn, mehr zu leisten als notwendig ist, um ebensoviel zu liefern wie die schwächste Gruppe, denn sonst würden sie zeitweise unbeschäftigt bleiben, es sei denn, der Personalbestand dieser Gruppe würde reduziert.

In Zusammenhang mit der Produktionssteigerung steht die Verkürzung der Lieferfristen bzw. die genauere Einhaltung der Liefertermine. Denn eine Erhöhung des Ausstoßes pro Zeiteinheit ermöglicht ja eine raschere Belieferung der Kunden. Daneben können manche Arbeitskräfte direkt Einfluß auf die Lieferfristen nehmen.

Mit zunehmender Konkurrenz und steigender Kapitalintensität des Betriebes gewinnt die Lieferfrist immer mehr an Bedeutung. Fällt beispielsweise in einer Fertigungsstraße eine Anlage aus, dann muß diese so schnell wie möglich ersetzt werden, wobei u. U. sogar geringere Qualität und höhere Kosten in Kauf genommen werden. Die Verkürzung der Lieferfrist bietet dem Hersteller zahlreiche Vorteile:

- a) Er kann neue Kunden gewinnen (der Fall b über die Produktionsmenge wird dann zum Fall c),
- b) die Kapitalbindung wird verkürzt und die Liquidität verbessert,

- c) das Kosten- und Absatzrisiko wird verringert,
- d) die Planung wird erleichtert,
- e) die Verwaltungsarbeit infolge Terminreklamationen nimmt ab,
- f) die Vertragsstrafen wegen Nichteinhaltung der Liefertermine entfallen.

Von Bedeutung ist ferner die Qualität der Erzeugnisse. Einer Steigerung der Qualität steht häufig nichts entgegen. Allerdings hat der Arbeiter bei mechanisierter Produktion wenig oder gar keinen Einfluß auf die Qualität. Auch sind Fälle denkbar, in denen eine Qualitätssteigerung keine Vorteile bietet, weil sie vom Markt nicht anerkannt wird. Dies trifft bei sehr großer Nachfrage zu, wenn auch geringwertige Leistungen zu gleichen Preisen abgesetzt werden können. Auf lange Sicht allerdings spielt die Qualität immer eine Rolle. Außerdem kann eine Verbesserung der Qualität zu einer Verbesserung der Public Relations führen. Hartmann (1) schreibt: "Die Güte der Produkte spricht, wie man sagt, für die Güte des Produzenten, der dadurch einen guten Ruf erwirbt."

Schließlich bestehen praktisch in jedem Betrieb Möglichkeiten, Kosten zu sparen. Fachleute (2) schätzen, daß selbst in gut durchrationalisierten Betrieben Kosteneinsparungsmöglichkeiten und menschliche Leistungsreserven in Höhe von 25 - 30 % der Lohnsumme stecken.

Diese Kostenersparnisquellen liegen teils im technischen und menschlichen, teils ausschließlich im menschlichen Bereich.

Kostensenkungen ergeben sich automatisch, wenn infolge einer mengenmäßigen Leistungssteigerung die fixen Kosten auf eine größere Anzahl von Leistungseinheiten verteilt werden.

Einsparungen an Werkstoffen und z. T. auch bei Betriebsmitteln müssen dagegen bewußt vom Arbeiter angestrebt werden. Bei manueller Fertigung erstreckt sich der beeinflussbare Kostenbereich des Arbeiters auf die Werkstoffe; mit zunehmender Mechanisierung rückt der Faktor Betriebsmittel in den Vordergrund; bei der automatischen Fertigung hört jeglicher Einfluß auf.

(1) 143, S. 37

(2) 425, S. 15

Fast überall kann jedoch durch gewissenhafte Ausführung der eigenen Arbeit und tatkräftiges Interesse an der Leistung der Kollegen Kontroll- und Aufsichtspersonal eingespart werden. Diese von technischen Reserven unabhängigen Einsparungen treten durchwegs als Nebenwirkungen anderer vom Arbeiter verfolgter Ziele auf.

21.2 Menschliche Leistungsreserven

Diese Reserven ruhen - bei ständiger Wechselwirkung - im Körperlichen und im Geistig-Seelischen. Den körperlichen Reserven kommt wegen der zunehmenden Mechanisierung des Produktionsprozesses und dem Anwachsen der Verwaltungsarbeit eine immer geringere Bedeutung zu. Die eigentlichen auswertbaren Leistungsreserven liegen im geistig-seelischen Bereich, in der Leistungsbereitschaft. Über das Ausmaß dieser Reserven schreibt Debatin (1): "Es gibt in allen Betrieben noch ein beachtliches Potential von Leistungsbereitschaft, das noch nicht aufgelockert und angereizt wird."

Die Leistungsbereitschaft hängt von den "Gegenleistungen" ab, die eine Leistungssteigerung mit sich bringt. Welche "Gegenleistungen" schätzt nun der Arbeitnehmer am meisten oder anders ausgedrückt: Welches sind die Hauptdeterminanten der Leistungsbereitschaft? Eine Umfrage (2) in deutschen Betrieben ergab:

- gesicherter Arbeitsplatz,
- gleichmäßiger Lohn, ergänzt durch Beteiligung,
- Altersversorgung,
- gerechte Behandlung durch Vorgesetzte und Verbesserung der menschlichen Beziehungen,
- Beschäftigung in einem leistungsfähigen und vorwärtsstrebenden Betrieb.

Es scheint, daß sich diese Untersuchung auf Personal mit überwiegend Routinetätigkeit beschränkt, da beispielsweise die Befriedigung durch die Arbeit überhaupt nicht erwähnt wird, obwohl ihr bei höher qualifizierten Arbeits-

(1) 421, S. 8

(2) 420, S. 450

kräften besondere Bedeutung zukommt.

Interessant ist die Einstellung der Arbeiter zum Lohn, der häufig an erster Stelle genannt wird, z. B. in der Montan-Industrie (1):

- gute Bezahlung	28,1 %
- fester Arbeitsplatz	21,7 %
- Anerkennung der Arbeit	19,3 %
- guter Kontakt mit den Vorgesetzten	8,5 %
- Sicherung gegen Unfälle	7,1 %
- Rat und Hilfe bei persönlichen Sorgen	5,7 %
- gute Aufstiegsmöglichkeiten	5,1 %
- umfassendes Sozialprogramm	<u>4,5 %</u>
	100,0 %

Wird nun tatsächlich dem Lohn so großer Wert beigemessen? Friedeburg (2) weist anhand zahlreicher Beispiele überzeugend nach, daß dies nicht der Fall ist: "Augenscheinlich kann man bei den subjektiven Reaktionen nicht als letztgegebenen Daten stehen bleiben, da die Realität so verschieden in ihnen sich abbildet. Lohnforderungen, Klagen und Beschwerden über Lohnregelungen sagen gewiß etwas über die objektive Bedeutung der Bezahlung für die Arbeitnehmer aus. Zugleich aber haben sie symbolischen Charakter. Wie kein anderer Aspekt der industriellen Arbeit eignet sich der Lohn als Vehikel, um Unzufriedenheit jeglicher Art auszudrücken. Sehr verschiedene Erwartungen und Wünsche der Arbeitnehmer können also in Lohnforderungen verbalisiert werden, ohne daß Lohnerhöhungen sie zu befriedigen vermöchten." Und Miller (3): "Eine Untersuchung nach der anderen zeigt, daß die Löhne nur selten Hauptgrund der Zufriedenheit oder der Unzufriedenheit sind. Sie sind Gradmesser der Zufriedenheit und der Unzufriedenheit und gehen auf fundamentale Wünsche wie die nach Sicherheit, Aufstieg, menschenwürdige Behandlung und einfach nach echter menschlicher Würde zurück." Daraus folgt, daß sichere Arbeitsplätze, Aufstiegschancen usw.

(1) 110, S. 46

(2) 110, S. 48

(3) 110, S. 49

niedrige Löhne teilweise kompensieren können. Arndt (1) schreibt, wenn auch etwas überspitzt: "Lohnforderungen bleiben aus, wenn eine Befriedigung höherer sozialer Bedürfnisse in der Arbeit möglich ist." Umgekehrt tritt der Wunsch nach höherem Lohn immer dann in den Vordergrund, wenn die vorrangigen Bedürfnisse nicht befriedigt werden, z. B. mit dem Argument: "Wenn ich schon keine Freude an der Arbeit habe, dann möchte ich wenigstens viel verdienen." Auch ist zu beachten, daß alle diese Untersuchungen sich auf Länder mit hohem Lohnniveau beziehen. In Entwicklungsländern oder beispielsweise auch bei Gastarbeitern spielt der Lohn nach wie vor die dominierende Rolle.

Auf welche Determinanten der Leistungsbereitschaft nimmt nun die Erfolgsbeteiligung Einfluß?

In erster Linie wirkt die Erfolgsbeteiligung auf das Einkommen. Denn sie tritt zu den tariflichen bzw. branchenüblichen Löhnen, so daß die beteiligten Arbeitnehmer in der Regel ein höheres Gesamteinkommen beziehen als die nichtbeteiligten. Da alle, Belegschaft wie Betriebsführung, das gleiche Ziel vor Augen haben, kann sich das Verhältnis des einzelnen Arbeitnehmers zu seinen Kollegen, zu den Vorgesetzten, zur Geschäftsführung und zum Betrieb überhaupt verbessern.

Neben diesen primären Auswirkungen stehen sekundäre: Gelingt es durch die Erfolgsbeteiligung die Arbeitsleistung und damit die Produktivität des Betriebes über den Branchendurchschnitt hinaus anzuheben, dann wird die Krisenanfälligkeit des Betriebes verringert und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze erhöht. Durch Investition beteiligungsbedingter Gewinne können Arbeitsverfahren, Arbeitsplätze und Arbeitsräume verbessert werden. Erfolgt in diesem Zusammenhang eine Erweiterung des Betriebes, so steigen auch die Aufstiegschancen für manche Arbeitskräfte, was wiederum die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze erhöht. Auch kann - allerdings nur auf lange Sicht - die soziale Stellung des Arbeitnehmers dadurch angehoben werden, daß er aufgrund der Erfolgsbeteiligung Vermögen bilden kann. Werden die

(1) 6, S. 26

Erfolgsanteile sinnvoll für Ernährung, Wohnung oder Freizeitgestaltung ausgegeben, so kann auf diese Weise die Gesundheit, die nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Leistungsbereitschaft in hohem Maße beeinflusst, verbessert werden.

Um diese Wirkungen zu erzielen, werden die Arbeitnehmer an einer Erhöhung des Erfolges, an dem sie beteiligt sind, interessiert sein. Besteht ein ursächlicher Zusammenhang zwischen dieser Erfolgsgröße und ihrer Leistung, dann ist zu erwarten, daß sie ihre Leistung steigern, also Leistungsreserven abbauen. Da die Reaktion der Arbeitskräfte im Bereich des Willens- und Gefühlsmäßigen liegt, können nur Vermutungen über die Art und den Umfang der Leistungssteigerungen angestellt werden.

21.3 Information des Personals

Eine wesentliche Voraussetzung für positive Auswirkungen einer Erfolgsbeteiligung ist die Information des Personals. Zahlreiche Theoretiker und Praktiker sind sogar der Ansicht, daß die Information genau so wichtig ist wie die Erfolgsbeteiligung selbst. Zunächst sind die Arbeitnehmer allgemein über Aufbau und Wirkungsweise ihrer Erfolgsbeteiligung zu unterrichten und dann jeweils über die Errechnung ihrer Anteile. Vorteilhaft ist es, die Unterrichtung weiter auszudehnen und auf die Entstehungsursachen und Entwicklungstendenzen des Erfolges, auf die Erfolgsunterschiede und deren Ursachen gegenüber früheren Perioden oder Normzahlen sowie auf Möglichkeiten zur Erfolgssteigerung hinzuweisen. Die Wirksamkeit derartiger Informationen wird verstärkt, wenn die Arbeitnehmer Gelegenheit haben, diesbezügliche Fragen mit der Betriebsführung zu besprechen.

Die Information über die Berechnung der Erfolgsanteile ist aber nicht nur betriebswirtschaftlich notwendig, sondern auch rechtlich unerlässlich. In § 11 des Gesetzes zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer heißt es: "Der Arbeitgeber hat den beteiligten Arbeitnehmern auf Verlangen Auskunft über die Richtigkeit der Berechnung der Ergebnisanteile zu ertei-

len." Nach herrschender Meinung ist diese Vorschrift bei allen Arten der Erfolgsbeteiligung anzuwenden. Bereits vor Inkrafttreten des Vermögensbildungsgesetzes wurde das Auskunftsrecht der beteiligten Arbeitnehmer durch verschiedene Urteile (1) des deutschen Bundesarbeitsgerichts festgestellt.

213.1 Ausgestaltung

Für die Information der Belegschaft stehen verschiedene Wege zur Verfügung:

- a) Anschläge,
- b) Veröffentlichung in der Betriebszeitung,
- c) Rundschreiben, evtl. mit persönlichem Charakter,
- d) mündliche Information durch den Vorgesetzten, Betriebsrat oder eine neutrale Stelle,
- e) mündliche Information in besonderen Versammlungen durch die Betriebsführung,
- f) Bekanntgabe über Lautsprecher,
- g) Kombination der verschiedenen Wege, z. B. mündliche Information von Arbeitnehmervertretern in besonderen Versammlungen und anschließend allgemeine Bekanntmachung durch Anschläge.

Besondere Bedeutung kommt den Versammlungen zu, in denen neben Fragen der Erfolgsbeteiligung spezielle betriebswirtschaftliche und technische Probleme diskutiert werden, ohne daß jedoch die Arbeitnehmer ein Mitentscheidungsrecht besitzen. Am besten haben sich kleinere Versammlungen bewährt, an denen beispielsweise alle Beschäftigten einer Abteilung oder Werkstatt sowie Vertreter der Betriebsführung teilnehmen. Denn dort werden die Arbeitnehmer mit Problemen konfrontiert, die sie unmittelbar betreffen und bei denen sie Bescheid wissen. Aus organisatorischen Gründen,

(1) Urteil 5 AZR 603/57
Urteil 5 AZR 61/59

z. B. bei einer Gewinnbeteiligung in einem Großbetrieb, kann es sich als notwendig erweisen, nur einen einzigen Ausschuß zu bilden, der sich aus den von der Belegschaft gewählten Vertretern einerseits und Angehörigen der Betriebsführung andererseits zusammensetzt. In diesem Falle empfiehlt es sich, die Ausschußmitglieder der Belegschaft in einem bestimmten Turnus zu wechseln, damit möglichst viele Arbeitnehmer einmal mitarbeiten können. Die Zusammenkünfte sollen regelmäßig und - soweit dies die Bemessungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung zuläßt - in kurzen Zeitabständen stattfinden, um das Interesse des Personals an der Erfolgsbeteiligung wachzuhalten. Eine wesentliche Voraussetzung für ein produktives Arbeiten der Ausschüsse ist eine furchtlose Selbstanalyse der Betriebsführung und ihre Bereitschaft zur Offenlegung aller nötigen Unterlagen, was natürlich entsprechendes Vertrauen in die Belegschaft voraussetzt. Manchmal erfordert es besonderes pädagogisches Geschick, um die Arbeitnehmer zur aktiven Mitarbeit in den Ausschüssen zu bewegen. Hartmann (1) berichtet von dem amerikanischen Unternehmer Thomas Pike, einem Pionier der Erfolgsbeteiligung: In der ersten Versammlung sagte keiner der Arbeitnehmer ein Wort. Nur Pike selbst sprach. Er erklärte den Mitarbeitern, daß die Erfolgsbeteiligung nicht einfach eine neue Entlohnungsform sei, sondern eine neue Lebensweise in der Industrie darstelle. Er sagte, sie, die Arbeitnehmer, hätten mehr Erfahrung als irgendein Direktor jemals haben könne. Sie sollten deshalb ihre Meinung aussprechen. Zuerst glaubten die Arbeitnehmer, die Sache müsse einen Haken haben, aber nach etwa vier bis fünf Sitzungen begannen sie lebendig zu werden und zu sprechen. Heute ist Pike nur einer von vielen, der das Wort ergreift.

213.2 Bedeutung

Die Information und Mitsprache der Belegschaft bietet folgende Vorteile:

a) Abbau des Mißtrauens gegenüber der Betriebsführung: In vielen Betrie-

(1) 143, S. 129

ben herrscht ein gewisses Mißtrauen gegen "die da oben". Erhalten die Arbeitnehmer nun Einblick in die Erfolgsermittlung und werden ihnen einschlägige Fragen beantwortet, so nimmt dieses Mißtrauen ab. Die Information ist von besonderer Bedeutung, wenn keine oder nur geringe Erfolgsanteile entstanden sind. Eine Befragung in Betrieben mit Proportionallohn (1) ergab, daß im allgemeinen in den Betrieben, in denen eine periodische und lückenlose Information der Belegschaft stattfand, keine Mißstimmungen aufkamen, wenn die Erfolgsanteile zurückgingen; umgekehrt in jenen Betrieben, in denen keine oder nur eine ungenügende Orientierung erfolgte. Jedoch zeigt eine von Linder (1) zitierte Erfahrung, daß auch trotz intensiver Aufklärung dieses Mißtrauen nicht immer überwunden werden kann: "Une brochure remise à chaque nouveau expose la méthode. Chaque mois le calcul de la prime est fait en réunion de Comité d'Entreprise et diffusé avec le détail du calcul à tout le personnel par bulletin. Des exposés ont eu lieu très fréquemment au début de l'application. Actuellement une fois tous les 12 mois pour les nouveaux embauchés. - Malgré cela et bien que la prime soit calculé par des comptables appointés au SP un doute subsiste dans les esprits chagrins."

- b) Weckung von Verständnis für die Maßnahmen der Betriebsführung und Erhöhung des Leistungswillens der Arbeitnehmer: Durch umfangreiche Information und Mitsprache nehmen die Arbeitnehmer vermehrt Anteil am Schicksal des Betriebes. Sie bringen den notwendigen Maßnahmen der Betriebsführung mehr Verständnis entgegen und sind selbst zu größeren Leistungen bereit. Wie Günther (2) schreibt, scheint bei den Belegschaften mehr Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge zu bestehen als gemeinhin angenommen wird. Auch das Informationsbedürfnis der Belegschaft ist offensichtlich ziemlich groß, wie bei einem Erfahrungsaustausch der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (3) festgestellt wurde.

(1) 208, S. 144

(2) 133, S. 109

(3) 133, S. 108

- c) Verbesserung der Public Relations: Zur Veranschaulichung seien die Ausführungen (1) des Direktors eines Beteiligungsbetriebes gebracht: "Wir tun mehr als nur die Information für unsere Angestellten zugänglich zu machen. Wir ermuntern jeden einzelnen, Fragen zu stellen und die Bücher zu inspizieren. Wenn ein Mann eine Frage hat, wird ihm erlaubt, von seiner Arbeit frei zu nehmen und ins Büro zu kommen, um die Sache zu diskutieren. Dem interessierten Beschäftigten, der sehen will, wie der Plan zu seinem eigenen Vorteil funktioniert, muß dieselbe Aufmerksamkeit entgegengebracht werden wie dem Kunden. Er bekommt nicht nur alle Tatsachen vorgelegt, sondern wir sehen darauf, daß er sie so klar versteht, daß er sie seiner Frau und seinen Mitarbeitern und Freunden erklären kann. Wir wollen jeden Beschäftigten stolz über den Plan reden hören, genau so wie wir wollen, daß er auf jedes Stück Maschinerie in der Firma stolz ist." Die Public Relations werden außerdem berührt, wenn die Öffentlichkeit über die Erfolgsbeteiligung unterrichtet wird, wie das manche Beteiligungsbetriebe, z. B. die Firma Friedrich Flender & Co (2) und die Melitta-Werke (3) sowie die großen Sozialgruppen, insbesondere die Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, politischen Parteien und Kirchen tun (4).

Da die Masse der Bevölkerung sich aus Arbeitnehmern zusammensetzt, interessiert sie sich verständlicherweise dafür, was auf sozialem Gebiet in anderen Betrieben geschieht. Beteiligungsbetriebe können daher leichter die Sympathie der Öffentlichkeit gewinnen, wenn bekannt wird, daß aufgrund der Erfolgsbeteiligung ihre Arbeitnehmer höher entlohnt werden und ein besseres Betriebsklima herrscht. Dies kann den Betrieben sogar ein "Meinungsmonopol" (5) verschaffen.

(1) 143, S. 129

(2) Persönliches Schreiben vom 6. 9. 1966

(3) Persönliches Schreiben vom 12. 9. 1966

(4) Auf die Einstellung dieser Sozialgruppen wird in Abschnitt 5.6 eingegangen.

(5) 16, S. 137

Die Informationen und Besprechungen haben aber auch Nachteile:

Sie belasten den Betrieb, insbesondere die Betriebsführung, die betriebswirtschaftliche Abteilung, die Buchhaltung, die Kostenrechnung und die Personalabteilung mit zusätzlichen Aufgaben.

Der Hauptnachteil der Information wird aber im allgemeinen darin gesehen, daß auf diese Weise Betriebsgeheimnisse nach außen dringen können, was die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes verschlechtern kann. Wird beispielsweise bekannt, daß ungewöhnlich hohe Gewinne erzielt wurden, so kann dies verstärkte Anstrengungen der Konkurrenz zur Folge haben oder, wenn die Gewinne sehr niedrig ausfielen, kann die Kreditwürdigkeit des Betriebes leiden. Aus diesen Gründen lehnen manche Unternehmer die Erfolgsbeteiligung ab. Bereits Nicklisch (1) schrieb: "Am stärksten ist der Widerstand gegen die Beteiligung, weil die Unternehmer den Blicken anderer nicht preisgeben wollen, wie die Gewinne entstehen." Und Putensen (2) kommt zu dem Schluß: "Das Bekanntwerden des Geschäftserfolges ist ein Odium, das der Gewinnbeteiligung anhaftet und das besonders Unternehmer von kleineren und mittleren Betrieben für einen schwerwiegenden Nachteil halten." Alle diese Einwände gehen davon aus, daß durch die Information die Arbeitnehmer erstens Einblick in Dinge erhalten, die sie ohne Erfolgsbeteiligung nicht erfahren würden und die sie zweitens an Außenstehende weitergeben. Die erste Annahme trifft nicht bei Betrieben zu, in denen die Arbeitnehmer an irgendeiner Ertrags- oder Gewinngröße beteiligt sind und die entweder ihre Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen veröffentlichen müssen (3) oder bei denen aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes (4) dem Betriebsrat der Jahresabschluß erläutert und auf Fragen darüber Auskunft erteilt werden muß. Aber auch sonst werden kaum direkte Betriebsgeheimnisse der ganzen Belegschaft mitgeteilt werden. Zur zweiten Annahme nimmt Freese (5) Stel-

(1) 245, S. 115

(2) 262, S. 124

(3) § 143/2 AktG

(4) § 69/4 BetrVerfG

(5) 105, S. 42

lung, wenn er schreibt: "Ich kann aber aus meiner Praxis einer großen Zahl von Betrieben mit Gewinnbeteiligung die Versicherung abgeben, daß dergleichen niemals vorgekommen ist." v. Knüppfer (1), der Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., berichtete, es sei bisher noch kein einziger Fall bekanntgeworden, daß Nachrichten, welche diskret an die Belegschaft gegeben wurden, nach außen gedrungen wären. Auch die Firma Obermayr, Leitl & Co. (2) und die Paul Spindler-Werke KG (3) erklären, daß bei ihnen trotz Bekanntgabe vieler Interna dem Betrieb dadurch keine Nachteile erwachsen seien. Bei allen erwähnten Betrieben bestand allerdings ein gutes Verhältnis zwischen Betriebsführung und Belegschaft. Ist dieses Verhältnis weniger gut und ist der Betrieb starker Konkurrenz ausgesetzt (Betriebsspionage), so besteht sicherlich die Gefahr, daß Betriebsgeheimnisse nach außen dringen. Diese Gefahr dürfte auch kaum durch die im Betriebsverfassungsgesetz (4) festgelegten Strafen (Geld oder Gefängnis bis zu 6 Monaten) für das Bekanntgeben von Angelegenheiten, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes berühren, beseitigt werden. Da die Gefahr umso größer ist, je mehr Arbeitnehmer Einblick erhalten, kann es angezeigt sein, die Information auf einige wenige Arbeitnehmervertreter zu beschränken.

2.2 Möglichkeiten der Leistungssteigerungen

Die durch die Erfolgsbeteiligung angesprochenen Arbeitnehmer werden sich um eine Erhöhung der Leistung bemühen und je nach Bemessungsgrundlage größere Produktions- bzw. Absatzmenge, kürzere Lieferfristen, höhere Qualität oder niedrigere Roh-, Hilfs-, Betriebsstoff- oder Betriebsmittelkosten anstreben.

(1) 133, S. 115

(2) 3, S. 70

(3) 3, S. 29

(4) §§ 67 bis 79 BetrVerfG

Der einzelne hat folgende Möglichkeiten, seine Leistung zu steigern:

- a) rationelleres Arbeiten durch eigenes Nachdenken und Verringerung des Widerstandes gegen Rationalisierungsmaßnahmen,
- b) Erhöhung der Sorgfalt durch gewissenhafteres Arbeiten und pfleglichere Behandlung der technischen Einrichtungen,
- c) Verlängerung der Arbeitsdauer innerhalb der Anwesenheitszeit durch weniger Bummelei,
- d) Verlängerung der Anwesenheitszeit durch Verringerung des Absentismus und der Streiks.

Ist der einzelne Arbeitnehmer bereit, seine Leistung zu erhöhen, dann wird er dies vermutlich jedoch nur dann tun, wenn er damit nicht gegen den Geist der Arbeitsgruppe, der er angehört, verstößt. In der Regel leistet er nämlich nur soviel, daß er den Tagesverdienst, den seine Kollegen als "fair" ansehen, nicht überschreitet. Es erwies sich (1), daß finanzielle Anreize sehr hoch sein müssen, bevor eine Minderheit von Mitarbeitern die Kollegialität mißachtet und die gewohnte Norm überbietet. Wird nun durch die Erfolgsbeteiligung die Mehrheit einer Arbeitsgruppe zur Leistungssteigerung angeregt, dann werden sich auch die weniger Interessierten von der allgemeinen Leistungserhöhung nicht ausschließen. Das Institut technique des salaires (2) schreibt: "Les inactifs ne sont pas stimulés par le gain, mais entraînés par l'activité de l'encadrement. Dans une entreprise où le personnel est intéressé, ceux qui maintenant font davantage étaient des actifs dont le véritable tempérament s'est révélé. Mais les autres sont plus efficaces seulement parce qu'ils sont pris dans un cadre général d'activité."

Das Interesse der Arbeitnehmer an der Leistungssteigerung schlägt sich auch in einer größeren Zahl von Verbesserungsvorschlägen nieder. In Beteiligungsbetrieben wird das Vorschlagswesen wegen der gegenseitigen Unterstützung von Erfolgsbeteiligung und Vorschlagswesen häufig besonders gepflegt, was sich z. B. in der meist überdurchschnittlichen Belohnung für an-

(1) 133, S. 74

(2) 170, S. 14

genommene Vorschläge zeigt. Durch das Vorschlagswesen sollen die Arbeitnehmer veranlaßt werden, sich mit den Problemen an ihrem Arbeitsplatz stärker zu beschäftigen und mit der Betriebsführung in Kontakt zu kommen. Abel (1) vom Beteiligungsbetrieb Dyckerhoff-Portland-Zement-Werke AG schreibt: "Eine weitere Maßnahme zur Verbesserung der Betriebsatmosphäre, zum Gespräch miteinander und zur Stärkung des Vertrauens ist das Verbesserungsvorschlagswesen, das vor einiger Zeit wieder neu ins Leben gerufen wurde. Wir sehen im Verbesserungsvorschlagswesen nur eine Maßnahme zur Verbesserung mitmenschlicher Beziehungen, denn wir wollen nicht technische Verbesserungen herauslotsen, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu fördern. Inwieweit hier die Erfahrungen als eindeutig positiv beurteilt werden können, das wage ich nicht zu behaupten. Ich bin da etwas vorsichtig; denn es kann ja nicht jeder Vorschlag bewertet werden, und überall dort, wo Ablehnungen erforderlich waren, zeigte es sich, daß trotz persönlicher Aufklärung, trotz persönlicher Rücksprache ein gewisses Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein, zurückgeblieben ist."

Die Erfolgsbeteiligung, vor allem wenn sie durch eine wirksame Information über die Erfolgsentstehung untermauert wird, zeigt dem Arbeitnehmer, daß es nicht nur auf seine eigene Leistung ankommt, sondern auch auf die der anderen Arbeitskräfte und je nach Bemessungsgrundlage auch auf außerbetriebliche Faktoren.

Der Arbeitnehmer wird deshalb auch an einer Leistungssteigerung seiner Kollegen interessiert. Er wird versuchen, ihnen die Arbeit zu erleichtern, indem er seine eigene Arbeit so ausführt, daß der im Arbeitsablauf folgende sie ohne weiteres fortsetzen kann, indem er Arbeitsschwierigkeiten mit ihnen bespricht und indem er ihnen hilft. Perroux (2) schreibt: "Le salaire collectif incite les meilleurs ouvriers à aider de leurs conseils et même de leurs services les éléments faibles du groupe. Il tend ainsi à développer un sentiment de solidarité; le groupe n'est plus alors uni seulement par l'in-

(1) 3, S. 56

(2) 255, S. 207

térêt simple." Andererseits wird er seine Kollegen aber auch überwachen. Diese (gegenseitige) Beaufsichtigung und die gewissenhafte Ausführung der eigenen Arbeit machen fremde Überwachung und Kontrollen weitgehend überflüssig, wodurch Personal eingespart werden kann und die Zufriedenheit und das Selbstbewußtsein der Arbeitnehmer wachsen. Allerdings kann eine zu starke gegenseitige Überwachung leistungshemmende Mißstimmungen erzeugen. Auch besteht die Gefahr, daß die Arbeitsgruppe weniger leistungsfähige Kräfte abzustoßen versucht, die aber vor allen Dingen aus sozialen Gründen nicht ausgestellt werden sollten. In diesem Fall muß die Betriebsführung durch geeignete Maßnahmen eingreifen, z. B. durch Versetzung oder Gewährung eines Sozialzuschlages an die Gruppe.

Aber nicht nur innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppe kann die Zusammenarbeit gefördert werden, sondern auch zwischen den verschiedenen Gruppen und zwischen der Belegschaft und der Betriebsführung, vorausgesetzt, daß alle Beteiligten davon profitieren. Sind beispielsweise nur die Produktivkräfte am Erfolg beteiligt, dann werden die Verwaltungskräfte kaum an einer stärkeren Zusammenarbeit interessiert sein. Unterschiedliche Bemessungsgrundlagen können sich sogar negativ auswirken, wie folgendes Beispiel (1) zeigt: Die Beteiligung basierte bei der Produktionsabteilung auf der Produktionsmenge und der Produktionskostenersparnis, bei der Vertriebsabteilung auf dem Umsatz und der Vertriebskostenersparnis. Wenn nun die Vertriebsabteilung mit bestimmten Wünschen, die sich aus den Markterfordernissen oder besonderen Kundenwünschen ergaben, an die Produktionsabteilung herantrat, ging diese vielfach nur ungern darauf ein, weil dadurch ihre Kosten erhöht wurden. Umgekehrt entstanden dem Vertrieb zusätzliche Kosten aus Kundenreklamationen infolge schlechter Leistungen der Produktionsabteilung. Dadurch kamen Spannungen zwischen diesen beiden Abteilungen auf. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit bietet zahlreiche Vorteile: Die Einzelleistungen werden gesteigert, die Durchlaufgeschwindigkeit erhöht. Das elementare Bedürfnis nach Sozialität wird befriedigt. Dazu bemerkt Bayer (2):

(1) 521, S. 34

(2) 16, S. 62

"Jede Mißachtung dieser für die industrielle Arbeiterschaft charakteristischen Haltung muß zu Mißerfolgen führen." Als weitere Folge nehmen die Reibereien zwischen den Arbeitnehmern, das Mißtrauen gegenüber der Betriebsführung und der Neid gegenüber den Kapitalgebern ab, da alle das gleiche Ziel vor Augen haben. Schueller (1) schreibt: "L'entreprise deviendra le lieu d'une communauté d'intérêts où patrons et ouvriers s'opposeront beaucoup moins, où ils pourront collaborer dans un but commun."

Der beteiligte Arbeitnehmer wird außerdem, insbesondere wenn durch eine Beteiligung an den Markterfolgen sein Blickfeld erweitert wurde, den unternehmerischen Entscheidungen größeres Verständnis entgegenbringen. Allmählich wird er selbst unternehmerische Fähigkeiten entwickeln, und zwar unternehmerisch zu denken und sich mitverantwortlich zu fühlen. Dieses Hineinwachsen des Mitarbeiters in die Rolle als Mitunternehmer erfordert aber einen langen Umerziehungsprozeß und setzt neben der Erfolgsbeteiligung auch eine Beteiligung am Eigenkapital und ein Mitspracherecht voraus. Die unternehmerischen Eigenschaften gewinnen in dem Maße an Bedeutung, als die vorwiegend routine- und muskelmäßigen Arbeiten verschwinden. Spiegelhalter (2) schreibt: "Aber auch im Innern des Betriebes bleibt Raum für unternehmerische Leistung. Der Mensch im Betrieb ist nicht nur ein Faktor, der darauf wartet, im Sinne der Theorie 'kombiniert' zu werden, nicht nur ein Objekt von Planentscheidungen der Unternehmungsspitze; seine Arbeit ist nicht nur sogenannte 'nackte' Arbeit, sie ist nicht nur eingelernt, eingewohnt und 'vorgegeben'. Er kann auch schöpferisch initiativ werden auf jeder Stufe. Er kann den Rahmen der vorgegebenen Tätigkeit sprengen, kann gestalten: seine Arbeit, den Arbeitsablauf, den Arbeitseinsatz und die wirtschaftliche Wirksamkeit seiner Arbeit und die seiner maschinellen Hilfskräfte. Er kann Anordnungen von oben vorwegnehmen, er weiß in kritischen Momenten, welche wirtschaftlichen Werte auf dem Spiele stehen, er sucht die Ursachen von

(1) 294, S. 23

(2) 621, S. 60

Verlusten und Verschleiß und beseitigt sie aus eigener Initiative; er erkennt frühzeitig, wenn Stockungen den Arbeitsablauf hemmen, und er weiß ihn zu verhindern, auch wenn er vielleicht normalerweise dafür nicht zuständig ist. Er ergänzt arbeitsteilig die eigene Phantasie mit der Geschicklichkeit des Nebenmanns und kann so zum Katalysator werden für eine bessere innerbetriebliche Gesamtarbeit zwischen Personen und Gruppen im Betrieb."

Die Erfahrung zeigt ferner, daß beteiligte Arbeitnehmer den gewerkschaftlichen Streikaufrufen seltener Folge leisten als nichtbeteiligte. Der beteiligte Arbeitnehmer wird sich nämlich, vor allen Dingen, wenn er auch am Eigenkapital seines Betriebes beteiligt ist, ausrechnen, ob ihm die von den Gewerkschaften geforderte, in ihrer endgültigen Höhe aber noch unbestimmte Lohnerhöhung mehr einbringt als er durch den sicheren streikbedingten Erfolgsausfall verliert. Neben diesen materiellen Ursachen bekräftigen die psychologischen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung, besonders das bessere Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitern und die positive Einstellung zum Betrieb sein Desinteresse am Streik. Daher können sowohl Streiks aus materiellen Gründen (Lohnhöhe, Sozialleistungen, Entlohnungsformen usw.) als auch solche aus formellen Gründen (Mitbestimmung, Disziplinarvorschriften usw.) vermieden werden.

Aus dem französischen Beteiligungsbetrieb Laboratoires Delalande (1) z. B. wird berichtet, daß sich die Belegschaft an einem von den Kommunisten ausgerufenen Streik nicht beteiligte. Als der Betriebsratsvorsitzende, selbst eingeschriebenes Mitglied der kommunistischen Partei, nach dem Grund gefragt wurde, erklärte er, daß ihr Arbeitgeber den Betrieb seinen Arbeitnehmern zur Verfügung stellte, damit diese neben ihrem Tariflohn durch ihre Arbeit zusätzliches Einkommen erzielen könnten. Daher wäre ein Streik keine Schädigung des Arbeitgebers allein, sondern in gleichem Maße ihr eigener Schaden.

Allerdings werden sich die Arbeitnehmer nicht immer von einem Streik ab-

(1) 440, S. 154

halten lassen, wenn es darum geht, die Solidarität mit den Arbeitnehmern anderer Betriebe zu bekunden. Bei der Urabstimmung, welche die Industriegewerkschaft Metall in Württemberg-Baden bei den Lohnauseinandersetzungen im Februar 1962 durchführte, sprachen sich weniger als 2 % der Gesamtbelegschaft der Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG für einen Streik aus. Dazu schreibt Föhl (1): "Aber warum wollten diese Wenigen den Streik? Bei uns bekommen sie doch auf Grund des Vertrages über die Ertragsteilung effektiv mehr als die Gewerkschaft forderte, bei uns haben sie doch nach zehn Dienstjahren durch den Sonderurlaub in Alpirsbach im Schnitt mehr Urlaubstage im Jahr, als die Gewerkschaft beanspruchte! Waren sie unzufrieden? Ich glaube es nicht. Es war wohl etwas anderes, was sie bewog, für den Streik zu stimmen. 'Wenn es überall so wäre, wie bei uns...' 'Wir dürfen doch unsere Kollegen in den anderen Betrieben nicht im Stich lassen.' Es war wohl das, was in der Sprache der Politik als 'Solidarität' bezeichnet wird. Es war wohl die Ansicht, daß in Kampfzeiten die Arbeitnehmer zusammenhalten müßten gegen den gemeinsamen Gegner, gegen den 'Kapitalisten'. Es war wohl die Überzeugung, daß, wenn es hart auf hart geht, dem Klassenbewußtsein der Vorrang gebühre vor der Betriebsverbundenheit."

Schließlich bleibt noch zu erwähnen, daß die Arbeitnehmer, die gleichzeitig Kunden ihres Betriebes, z. B. eines Warenhauses sind, ihre Einkäufe normalerweise dort tätigen und auch ihre Bekannten dazu veranlassen, wenn ihnen der erhöhte Umsatz über Ertrags- oder Gewinnanteile oder anderweitig zugute kommt. Neben einer Umsatzsteigerung kann der Betrieb auf diese Weise auch eine Stammkundschaft gewinnen.

Jetzt soll noch die Frage geklärt werden, ob nicht durch Leistungslöhne die gleichen Wirkungen erzielt werden können wie durch eine Erfolgsbeteiligung. Die Anreizwirkung der Leistungslöhne ist im allgemeinen groß. Sie haben aber auch etliche Nachteile:

(1) 451, S. 5

- a) Der Arbeiter ist zu einseitig interessiert, nämlich nur an seiner eigenen Leistung, ohne Rücksicht auf seine Arbeitskollegen, auf das Betriebsklima usw.
- b) Die Leistungsentlohnung ist nur auf einen Teil der Belegschaft anwendbar. Die Zahl der Leistungslohnempfänger geht ständig zurück. Neben den hier erwähnten Nachteilen der Leistungslöhne ist dies hauptsächlich auf die folgenden Ursachen zurückzuführen: Erstens nimmt wegen der zunehmenden Technisierung und Mechanisierung der Einfluß der Arbeiter auf das Produktionsergebnis immer mehr ab und gleichzeitig werden weniger Produktivkräfte gebraucht, während die Zahl der Verwaltungskräfte, die meist nicht nach der Leistung entlohnt werden können, zunimmt. Zweitens kann das Nebeneinander von Leistungs- und Zeitlohnempfängern wegen der Ungleichheit der Entlohnung Spannungen erzeugen. Denn die Leistungslohnempfänger können durch zusätzlichen Arbeitseinsatz ihr Einkommen erhöhen, während den Zeitlohnempfängern diese Möglichkeit verschlossen bleibt. Dumont (1) schreibt: "Mais l'existence dans la même entreprise de salariés payés au rendement et de salariés payés au temps bouleverse la hiérarchie et cela n'est pas sans créer des difficultés, des tensions: certains ouvriers payés aux pièces peuvent arriver à gagner plus qu'un jeune ingénieur du laboratoire."
- c) Da die Bereitschaft zur Leistungssteigerung nicht nur von materiellen Anreizen abhängt, können durch Leistungslöhne nicht alle Leistungsreserven ausgeschöpft werden.

Diese Nachteile lassen sich durch eine Erfolgsbeteiligung vermeiden. Da jedoch die Erfolgsbeteiligung eine individuelle Mehrleistung nicht unmittelbar belohnt, sind in der Regel durch Leistungslöhne größere Einzelleistungen zu erzielen. Daraus ergibt sich, daß dem Leistungslohn der Vorzug zu geben ist, wenn es ausschließlich darauf ankommt, möglichst hohe Einzelleistungen zu erzielen. Ebenso Polsterer (2): "Die Praxis hat gelehrt, daß in den meisten Fällen ein gut ausgebautes Akkord- und Prämienlohnsystem,

(1) 75, S. 77

(2) 258, S. 79

das die Löhne und Leistung in ein viel unmittelbarereres Verhältnis bringt, in weit höherem Maße leistungssteigernd zu wirken vermag als die Gewinnbeteiligung." Und das Bureau international du travail (1): "La participation aux bénéfices et les systèmes d'association ont plus de prix en tant que moyen de favoriser de meilleures relations professionnelles que comme stimulant direct de l'accroissement de la production. Les salaires aux pièces et les autres systèmes de rémunération au rendement ont plus d'efficacité pour accroître la production des travailleurs, individuellement ou en équipe." Aus diesem Grund wurde in der Tuchfabrik Lörrach (2) und bei der Firma Friedrich Flender & Co (3) der Leistungslohn beibehalten und nur für die Zeitlohnempfänger eine Erfolgsbeteiligung eingeführt.

Werden dagegen, neben einer Erhöhung der Einzelleistung, noch andere Ziele verfolgt, z. B. eine Verbesserung der Zusammenarbeit und des Betriebsklimas, dann empfiehlt sich eine Leistungsbeteiligung allein oder neben dem Leistungslohn eine Ertrags- oder Gewinnbeteiligung. In den meisten Betrieben, die nach dem Rucker-Plan arbeiten, wurde der Leistungslohn bei Einführung der Beteiligung abgeschafft (4). Auch die Beteiligungsfirma H. F. Kistner hat ihre Akkordentlohnung aufgegeben. Zur Begründung schreibt Kistner (5): "Die Ertragsbeteiligung ist jeder Art der Leistungsentlohnung (Akkord) vorzuziehen, weil die Belegschaft durch eine sinnvoll angewandte Ertragsbeteiligung unmittelbar mit dem betrieblichen Geschehen und mit der betrieblichen Leistung verbunden wird. Die Mitarbeiter werden **auf** diese Weise immer an der besten, rationellsten und intensivsten Arbeitsweise positiv interessiert, also zum Mitdenken, Mitwirken aufgeschlossen sein." Besonders gut hat sich die Kombination von Akkordlohn und Ertrags- oder Gewinnbeteiligung bewährt. Dazu Hartmann (6): "Akkordlohn und Gewinnbeteiligung, obwohl, oder vielmehr gerade weil wesentlich verschieden, ge-

(1) 37, S. 69

(2) 309, S. 51

(3) 309, S. 50

(4) 14, S. 178

(5) 191, S. 55

(6) 143, S. 100

hen in der Praxis ganz besonders gut zusammen und ergänzen sich in beinahe vollkommener Weise. Der Akkordlohn gibt den individuellen oder Gruppenanreiz, und die Gewinnbeteiligung ergänzt diesen durch den betriebsweiten Anreiz. Da in diesem Fall das Nachlassen in der Arbeit eines einzelnen das Einkommen aller beeinflusst, besteht ein natürliches Interesse aller Arbeiter, die Betriebsmoral hoch zu halten und sich gegenseitig durch Bereitwilligkeit und Hilfsbereitschaft zu ermuntern und an die Hand zu gehen. Die Gewinnbeteiligung wird auf diese Weise der Zement, der den Gesamtbetrieb zusammenfügt und der im Akkordsystem durch Konkurrenz der Einzelnen oder der Gruppen auseinanderzufallen droht. Die Gewinnbeteiligung ist sozusagen die Zentripetalkraft, die der Zentrifugalkraft des Akkords entgegenwirkt."

2.3 Einfluss der Beteiligungselemente auf den Umfang der Leistungssteigerungen

Der Umfang der Leistungssteigerungen hängt zunächst von der allgemeinen Einstellung der Arbeitnehmer zur Erfolgsbeteiligung ab. Eine bejahende oder zumindest nicht ablehnende Haltung ist Grundvoraussetzung für jede Leistungssteigerung. Kein Leistungsanstieg ist demnach z. B. bei kommunistisch orientierten Arbeitnehmern zu erwarten, denn nach ihrer Auffassung stellt die Erfolgsbeteiligung lediglich eine Abschlagszahlung auf den ihnen allein zustehenden Gesamterfolg dar, durch die sie überdies nur noch stärker ausgebeutet werden sollen.

Eng damit verbunden ist die zweite Voraussetzung, nämlich ein gutes Betriebsklima. Ist das Betriebsklima schlecht, so kann nicht mit einer besonderen Leistungssteigerung gerechnet werden. Die Erfolgsbeteiligung kann zwar das Betriebsklima verbessern, ist aber nicht in der Lage, ein schlechtes Betriebsklima in Ordnung zu bringen. Herrscht andererseits ein ausgezeichnetes Betriebsklima, dann können ebenfalls keine Leistungssteigerungen erwartet werden, weil die Arbeitnehmer bereits ihr Bestes geben. Dies ist aber nur in Partnerschaftsbetrieben zu erwarten, in denen die Beleg-

schaft ja ohnehin schon am Erfolg beteiligt ist. Daraus folgt, daß nur bei gutem und mittlerem Betriebsklima mit entsprechenden Leistungssteigerungen zu rechnen ist.

Sind diese beiden Voraussetzungen erfüllt, was in den meisten Betrieben der Fall sein dürfte, dann hängt die Bereitschaft zur Leistungssteigerung in der Hauptsache von der Bemessungsgrundlage, der Anteilshöhe, der Abrechnungsperiode und der Ausschüttungsform ab.

23.1 Bemessungsgrundlage

Die der Erfolgsbeteiligung zugrunde liegende Erfolgsgröße hat einen wesentlichen Einfluß auf den Leistungsanreiz. Je größer der Einfluß der Arbeitnehmer - nach ihrer Meinung, die wiederum stark durch die Information beeinflusst ist - auf die Bemessungsgrundlage ist, desto stärker ist der Leistungsanreiz.

Die größte Anreizwirkung geht von den Leistungsbeteiligungen (und der Umsatzbeteiligung) aus, weil hier der einzelne über seine individuelle Leistung unmittelbar auf den Gesamterfolg und damit auf den eigenen Erfolgsanteil einwirken kann. Diese Zusammenhänge den Arbeitnehmern klar zu machen, ist Aufgabe der Betriebsführung.

Allerdings kann die Festlegung der Bemessungsgrundlage gelegentlich Schwierigkeiten bereiten. Denn die Belegschaft soll ja ausschließlich an Leistungssteigerungen beteiligt werden, die sie selbst verursacht hat. Werden auch andere Produktivitäts- (Umsatz-)steigerungen in die Verteilung einbezogen, dann widerspricht dies dem Grundsatz der verursachungsgerechten Verteilung oder verschlechtert die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes, weil die Konkurrenzbetriebe die entsprechenden Produktivitätssteigerungen ohne zusätzlichen Aufwand erhalten. Deshalb muß die Bemessungsgrundlage von Zeit zu Zeit überprüft und gegebenenfalls abgeändert werden.

Da die Leistungsbeteiligung auf der Differenz zwischen Ist- und Soll-Werten beruht, lassen sich nichtbeteiligungsbedingte Produktivitätssteigerungen

(-rückgänge) eliminieren, indem die Soll-Werte herabgesetzt (heraufgesetzt) werden. Produktivitätssteigerungen infolge großer Investitionen lassen sich verhältnismäßig leicht durch eine einmalige Erhöhung der Soll-Größen berücksichtigen. Denn ihr Umfang ist bekannt und den meisten Arbeitnehmern wird es nach entsprechender Information einleuchten, daß diese Erfolgssteigerungen nicht an sie ausgeschüttet werden können. Schwieriger ist es bei den weniger ins Auge fallenden, vielen kleinen Produktivitätssteigerungen aufgrund geringer Investitionen, Rationalisierung usw. Einmal, weil es nicht leicht ist, den Umfang der Produktivitätserhöhung exakt zu erfassen und zum anderen, weil eine häufige Änderung der Bemessungsgrundlage vermutlich von vielen Arbeitnehmern nicht verstanden wird und u. U. deren Vertrauen in die Betriebsführung untergräbt. Die nicht allzu häufige Abwandlung der Bemessungsgrundlage kann jedoch zu einem größeren Verständnis der Mitarbeiter für das Beteiligungssystem und die Belange des Betriebes führen. Die Abänderung und insbesondere die ihr vorausgehende Überprüfung der Bemessungsgrundlage bieten nämlich der Betriebsführung Gelegenheit, mit der Belegschaft ins Gespräch zu kommen. Die nichtbeteiligungsbedingten, kleineren Produktivitätssteigerungen können zunächst in die Bemessungsgrundlage eingehen und dann folgendermaßen eliminiert werden:

- a) Die Soll-Größen werden jedes Jahr entsprechend der im Vorjahr erzielten Produktivitätssteigerungen heraufgesetzt.
- b) Anhand der Zahlen mehrerer Jahre wird die durchschnittliche jährliche Produktivitätserhöhung ermittelt und jedes Jahr dem Soll-Wert hinzugerechnet.
- c) Werden die Löhne in der Bemessungsgrundlage berücksichtigt, dann sind die Soll-Werte um die branchenüblichen Lohnsteigerungen zu erhöhen. Wenn es auch nicht wahrscheinlich ist, daß die Lohnsteigerungen über längere Zeiträume den Produktivitätssteigerungen entsprechen, so wird dieses Verfahren seiner Einfachheit wegen doch relativ häufig angewandt.

Während von den Leistungsbeteiligungen durchwegs Leistungssteigerungen berichtet werden, bieten die Gewinnbeteiligungen (ebenso wie die Wert-

schöpfungs- und Nettoertragsbeteiligung) ein uneinheitliches Bild: In manchen Betrieben sind ansehnliche Leistungssteigerungen zu verzeichnen, in anderen wieder ist überhaupt kein Einfluß auf die Leistung festzustellen. Es ist deshalb nach den Ursachen für die unterschiedlichen Ergebnisse zu fragen. Dabei zeigt es sich, daß der Leistungsanreiz einer Gewinnbeteiligung, außer vom Betriebsklima, im wesentlichen von folgenden Faktoren bestimmt wird:

- a) Determinanten des Gewinns: Ein Leistungsanreiz kann von einer Gewinnbeteiligung nur dann ausgehen, wenn die Arbeitnehmer über ihre Leistung Einfluß auf den Gewinn nehmen können. Dies hängt vom Grad der Mechanisierung des Betriebes und der Bedeutung der unternehmerischen Dispositionen und der Marktverhältnisse für den Gewinn ab. In kleinen Handwerksbetrieben z. B. ist die Arbeitsleistung entscheidend für den Gewinn, wohingegen sie in vollautomatisierten Walzwerken überhaupt keinen Einfluß mehr hat.
- b) Betriebsgröße: Es kommt aber nicht nur darauf an, daß der Arbeitnehmer Einfluß auf den Gewinn nehmen kann; er muß sich dessen auch bewußt sein. Die Erfahrung zeigt, daß mit zunehmender Betriebsgröße die Überzeugung der Arbeitnehmer - meist berechtigterweise - wächst, daß sie keinen Einfluß auf den Gewinn ausüben können. Deshalb werden in kleinen Betrieben häufig Leistungssteigerungen erzielt, während dies in Großbetrieben nur selten in größerem Umfang der Fall ist. Ebenso Putensen (1): "Uns scheint, daß eine Gewinnbeteiligung in kleineren und mittleren Betrieben erfolversprechender ist als in Großbetrieben. Denn mit der Zahl der Arbeitnehmer wächst die Mittelbarkeit des Systems. Je mehr Arbeitnehmer ein Unternehmen beschäftigt, desto eher fühlt sich der einzelne veranlaßt, eine Intensivierung seiner Leistung zu unterlassen."
- c) Verteilungsschlüssel: Erfolgt die Gewinnverteilung nach Köpfen oder nach der Höhe der Zeitlöhne, dann ist in der Regel kein besonderer Leistungsanstieg zu erwarten. Denn der einzelne weiß zwar, daß er durch seine Mehrleistung einen höheren Gewinnanteil erhält, er weiß aber

auch, daß der Faule ebenso seinen Teil bekommt und der Faule erkennt, daß seine geringe Leistung zulasten der Gesamtheit geht und ihm somit nur eine ganz geringe Einbuße verursacht. Dies kann den Leistungswillen der Fleißigen hemmen und zu Reibereien in der Belegschaft führen. Im Extremfall ergibt sich eine Leistungsniuellierung nach unten. In Arbeitsgruppen jedoch, in denen die Mehrzahl der Mitglieder ihre Leistung erhöht, werden bekanntlich auch die Faulen dazu veranlaßt.

Der stärkste Anreiz geht von einer Verteilung nach leistungsmäßigen Gesichtspunkten aus. Es gibt etliche amerikanische Betriebe, die hauptsächlich aus diesem Grund mit ihren Gewinnbeteiligungen beträchtliche Leistungssteigerungen verzeichnen konnten, so z. B. die Firmen Safeway Stores und Kroger & Co. (1). Bei der leistungsgerechten Verteilung kommt es darauf an, zweckmäßige Einteilungskriterien zu finden und die Betriebsangehörigen richtig einzustufen. Daß daneben auch die psychologisch richtige Bezeichnung für die Leistungsgruppen von Bedeutung ist, zeigt das Beispiel der Pétermann S. A. (2): Nach Vorschlägen der Betriebsführung sollten alle Arbeitnehmer nach ihrem Beitrag zur Produktivitätssteigerung beteiligt werden. Zu diesem Zweck sollte jeder zweimal im Jahr punktmäßig beurteilt werden nach Qualität und Umfang der Arbeitsleistung, Sparsamkeit, Initiative sowie charakterliche Qualitäten. Aufgrund der erreichten Punktzahl sollten die Arbeitskräfte dann einer der folgenden Gruppen zugeteilt werden: ungenügend, genügend, gut, sehr gut oder überragend. Diese Vorschläge wurden von der Belegschaft energisch zurückgewiesen, denn keiner wollte oder konnte verstehen, warum er in die Gruppe "ungenügend" eingereiht wird. Schobinger (3) ist der Ansicht, daß die Vorschläge angenommen worden wären, wenn man andere Bezeichnungen gewählt und die Einzelheiten der Beteiligung vorher mit der Belegschaft besprochen hätte.

(1) 175

(2) 291, S. 89

(3) 291, S. 84

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß von einer Gewinnbeteiligung Leistungsanreize ausgehen, wenn es sich um einen kleinen, überschaubaren Betrieb handelt, bei dem die Arbeitnehmer Einfluß auf den Gewinn haben und dieser nach Leistungsgesichtspunkten verteilt wird.

23.2 Anteilshöhe

Der Einfluß der Anteilshöhe auf den Leistungsanreiz hängt zunächst davon ab, welche Bedürfnisse der Arbeitnehmer mit dem Erfolgsanteil befriedigen kann. Der Anreiz ist um so größer, je dringender diese Bedürfnisse sind. Mit steigendem Einkommen nimmt die Anreizwirkung normalerweise ab, weil die Grundbedürfnisse bereits befriedigt sind. Sie kann aber auch unverändert bleiben oder sogar zunehmen, nämlich bei Leuten, die mehr verdienen wollen, um aus Gründen des Sozialprestiges und des Komforts Anschaffungen machen zu können.

Zahlreiche Beispiele zeigen, daß der Anteilsatz in Deutschland heute in der Regel mindestens durchschnittlich 8 % des Lohnes betragen muß, damit die Mehrzahl der Arbeitnehmer zur Leistungssteigerung angeregt wird. Betriebe mit niedrigeren Anteilsätzen haben meist keinen Leistungsanstieg zu verzeichnen. In den USA liegt, entsprechend dem höheren Lohnniveau, der Mindestanteilsatz höher. Spiegelhalter (1) bringt das Ergebnis einer Untersuchung der Profit Sharing Research Foundation: "Nach amerikanischen Berechnungen ist bei der ausdrücklichen Abstellung auf Leistungssteigerung ein Produktionsanreiz nur dann wirksam, wenn sie einen zusätzlichen Verdienst von wenigstens 10 %, möglichst aber 20 % ergibt. Die Firmen, die wegen Mangels an Leistungssteigerung ihr Verfahren wieder aufgaben, konnten im allgemeinen nicht mehr als 1,8 %, bezogen auf die Grundbasis, zusätzlich ausschütten."

Es kommt aber nicht nur darauf an, daß der Gesamtanteil pro Jahr entsprechend hoch ist, auch die einzelnen Ausschüttungen müssen eine gewisse Min-

(1) 310, S. 207

desthöhe haben. Zu geringe Ausschüttungen werden vom Arbeitnehmer nicht besonders gewürdigt. Es kann deshalb günstig sein, durch seltenere Ausschüttungen größere Beträge zusammenkommen zu lassen (1). Bei der Wessel-Werke AG (2) z. B. hat sich die Belegschaft für eine längere Abrechnungsperiode entschieden: "Grundsätzlich verdient anerkannt zu werden, daß die Belegschaft auf eine monatliche oder quartalsmäßige Auszahlung der Erträge verzichtet und sich dafür entschieden hat, diese zu einer Summe anwachsen zu lassen, die größere Anschaffungen und somit die Bildung von Eigentum ermöglicht. Auch den Mitarbeitern ist bewußt geworden, daß monatlich ausgezahlte Beträge in der Regel in den Konsum fließen und somit zwischen den Händen zerrinnen."

Besondere Bedeutung kommt den Schwankungen der Erfolgsanteile zu. Im allgemeinen ziehen die Arbeitnehmer gleichgroße Anteile schwankenden vor, weil sie diese nicht in ihr Budget, z. B. für Ratenzahlungen, einplanen können. Bei der Ausschüttung gleichgroßer Anteile besteht aber die Gefahr, daß die Belegschaft sich daran gewöhnt, sie als selbstverständlich hinnimmt und nicht mehr darauf reagiert.

Schwankende Anteile können leistungsanregend oder leistungshemmend wirken.

So wird aus der Firma Walter Franke AG (3) berichtet: "Durch die zeitweisen prämienlosen oder prämienschwachen Monate konnte jeweils ein vorübergehendes Nachlassen festgestellt werden. Es wurde nicht überall verstanden, wieso keine Prämie ausbezahlt wurde, trotzdem die Meinung vorherrschte, es sei ein Maximum an Arbeit geleistet worden. Diese momentane Krise schlug jedoch augenblicklich wieder in ein Positivum um, sobald ein sichtbarer Prämiegewinn ausgeschüttet werden konnte." Bei einer Untersuchung (4)

(1) Auf die damit verbundenen Nachteile wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

(2) 692, S. 26

(3) 184, S. 65

(4) 112, S. 86

von 202 amerikanischen Beteiligungsbetrieben wurde festgestellt, daß von den 35 (= 17 %), die ihre Beteiligung aufgaben, mehr als die Hälfte dies tat, weil sich die Belegschaft an die Erfolgsanteile gewöhnt hatte oder kein Verständnis für die schwankenden Ausschüttungen aufbrachte. Vor allen Dingen, wenn nach einer längeren Periode hoher Erfolgsanteile trotz beträchtlicher Anstrengung der Belegschaft die Erfolgsanteile zurückgehen und die Arbeitnehmer daraufhin vielleicht sogar ihren höheren, durch die Erfolgsbeteiligung ermöglichten Lebensstandard nicht mehr aufrecht erhalten können, wird Enttäuschung und Mißtrauen gegenüber der Betriebsführung um sich greifen und den Leistungswillen hemmen, zumal, wenn die Arbeitnehmer die Gründe für den geringeren Erfolgsanteil nicht verstehen oder sich nicht dafür interessieren.

Durch die Schwankungen der Anteile kann andererseits der Leistungswille aber auch angeregt werden: In der Information über die Schwankungen des Erfolges durch die Betriebsführung liegt nämlich die Möglichkeit, dem Mitarbeiter klar zu machen, daß es nicht nur auf seine Leistung ankommt, sondern auch noch auf zahlreiche inner- und außerbetriebliche Faktoren. Dadurch kann der Arbeitnehmer veranlaßt werden, sich nach den Ursachen für den entstandenen Erfolg zu fragen und Überlegungen anzustellen, welche Faktoren für den nächsten Erfolgsanteil entscheidend sein werden. Die Erfolgsbeteiligung wird auf diese Weise nicht zur Selbstverständlichkeit. Bereits Freese (1) schrieb: "Gerade die wechselnden Erträge und die höhere Einsicht, die die Beamten und Arbeiter durch das Auf- und Absteigen ihrer Anteile über die Ursachen geschäftlicher Erfolge und Mißerfolge gewinnen, sind nach meiner Ansicht von großer Bedeutung. Sie stehen dem Geschäft, in dem sie arbeiten, nicht mehr als Fremde gegenüber, die mit ihrem Gehalt abgefunden sind und die der Prinzipal ängstlich vor einem Einblick in die Verhältnisse des Betriebes zurückhält. Die Angestellten sind mitbeteiligt. Sie verlieren und gewinnen mit ihrem Chef und werden dessen Anstrengungen und Erfolge besser zu schätzen wissen als es vorher der Fall gewesen ist. Sie werden sich als Mitglieder des Betriebes fühlen, an dessen Gedeihen sie

(1) 104, S. 77

Anteil haben, und werden alle Kräfte daran setzen, die Blüte des Geschäftes herbeizuführen und zu erhalten." Und hier die Erfahrungen der Felix Schoeller jr. GmbH (1): "Immerhin war es recht beachtlich, daß bei Rückschlägen, die für gewisse kürzere Zeiträume entstanden und uns herunterbrachten auf Prozentsätze von ca. 8 %, die Belegschaft darüber zwar nicht erfreut war, aber keinerlei Schwierigkeiten entstanden, zumal die Gesellschaftsleitung eine besonders eingehende Darlegung der Gründe für diese Rückschläge gab, die voll und ganz verstanden wurde. Ein Schwanken der Ergebnisse ist an sich positiv zu werten, weil die Belegschaft sich dadurch immer wieder darüber klar werden muß, daß ihr Zusatzeinkommen aus der Kostenersparnisbeteiligung ein echtes Leistungsentgelt ist."

Allgemein läßt sich feststellen, daß mit einer positiven Reaktion der Arbeitnehmer auf sinkende Erfolgsanteile nur dann gerechnet werden kann, wenn bei gutem Betriebsklima die Arbeitnehmer über die Ursachen des Rückgangs genau informiert werden, sie den Charakter der Erfolgsanteile als eine über den Lohn hinausgehende Sondervergütung für besondere Leistungen und Erfolge verstehen und es ihnen nicht in erster Linie auf einen möglichst hohen Verdienst ankommt.

23.3 Abrechnungsperiode

Die Abrechnungsperiode gibt den Zeitraum an, für den die Erfolgsanteile ermittelt werden; an ihrem Ende steht die Information der Belegschaft über die Errechnung und u. U. auch Entstehung der Erfolgsanteile und die Ausschüttung der Anteile. Die Abrechnungsperiode hängt von der Bemessungsgrundlage und der Zielsetzung der Erfolgsbeteiligung sowie von der Ausbildung des Rechnungswesens ab. Sie reicht von einem Monat (bei den meisten Leistungsbeteiligungen) bis zu einem Jahr (bei fast allen Gewinnbeteiligungen).

Der Leistungsanreiz wächst umgekehrt proportional zur Länge der Abrechnungsperiode.

(1) 184, S. 122

Der größte Anreiz geht demnach - vorausgesetzt, daß die jeweilige Anteilshöhe nicht zu gering ist - von der kurzen Periode aus, weil hier der Arbeitnehmer ständig vor Augen hat, daß er für besondere Leistungen besonders belohnt wird.

Über die Nachteile der langen Abrechnungsperiode schreibt Jenny (1): "Man kann dem Arbeitnehmer nicht verübeln, daß er nicht während dreihundert Arbeitstagen ständig die Gewinnbeteiligung vor Augen hat. Die stimulierende Wirkung kumuliert am Tage der Auszahlung und fällt dann wieder ab. Die Hoffnung, möglicherweise nach einem weiteren Jahr wieder eine, heute in ihrer absoluten Höhe noch unbestimmbare Gewinnquote zu erhalten, ist viel zu vage, als daß sie den Arbeitseifer jeden Tag aufs neue zu entfachen vermöchte." Diese Behauptungen gelten streng genommen nur für die Arbeitnehmer, denen der nötige Einblick in die wirtschaftlichen Verhältnisse fehlt und die nicht auf lange Sicht wirtschaften. Dies trifft aber heute noch für den weitaus größten Teil der Belegschaften zu. Erst nach längerer erfolgreicher Praktizierung der Beteiligung ist mit einer Änderung dieses Zustands zu rechnen.

Eine Beteiligung, die hauptsächlich an der langen Abrechnungsperiode scheiterte, war die Gewinnbeteiligung der Firma Borchert. Über die Gründe der Einstellung nach 5 Jahren schreiben Borchert/Engel (2): "Ein großer Teil, namentlich der nur kurze Zeit im Geschäft verbleibenden Arbeiter, hat die Bonusverteilung als etwas in so ferner Zukunft Liegendes und so Unbestimmtes betrachtet, daß sie ihm kein hinlänglicher Antrieb zur Entfaltung eines Maximums von Fleiß und Sorgfalt während eines ganzen Jahres war."

Eine lange Abrechnungsperiode vermag aber nicht nur die Entstehung anhaltender Leistungsanreize zu verhindern, sondern kann auch bereits bestehende wieder beseitigen: Hat sich die Belegschaft längere Zeit besonders angestrengt und erhält sie dann für eine frühere Periode keinen oder nur einen geringen Erfolgsanteil, so wird die Enttäuschung groß sein und es werden vielleicht sogar Zweifel an der Richtigkeit der mitgeteilten Daten aufkommen,

(1) 176, S. 124

(2) 262, S. 60

weil die Arbeitnehmer nur ihre letzten Anstrengungen frisch im Gedächtnis haben und nicht diejenigen, die zu dem ausgeschütteten Erfolgsanteil geführt haben.

Die Nachteile der langen Abrechnungsperiode lassen sich in gewissem Umfang dadurch verringern, daß die Belegschaft zwischenzeitlich immer wieder über die Entwicklung des Erfolgs unterrichtet wird. Über die begrenzte Wirksamkeit derartiger Informationen wird aus einem Beteiligungsbetrieb (1), der seine Erfolgsanteile jeweils im Januar und August ausschüttet, berichtet: "Einen Nachteil hatte dieses Auszahlungssystem deshalb, weil viele gegen den Schluß des ersten Halbjahres merklich nachgaben, weil sie materiell zu lange nichts sahen, trotzdem jeden Monat am Anschlagbrett bekanntgegeben wurde, was herausgeschaut hat." Wirksamer sind Zwischenabrechnungen. Bei der Firma Otto Berning & Co. (2) stellten sich Leistungssteigerungen erst ein, als zu der Jahresabrechnung monatliche Zwischenabrechnungen traten: "Gerade durch die monatliche Auszahlung bleibt das Interesse an der Sache wach. Sobald der 20. eines Monats vergangen ist, wartet jeder gespannt auf die Abrechnung." Ein Mittel zur Durchführung von Zwischenabrechnungen stellt - sofern sie bereits angewandt wird - die kurzfristige Erfolgsrechnung dar, die auf den Zahlen der Kostenrechnung und/oder der Buchhaltung basiert. Natürlich darf nicht der ganze Erfolgsanteil ausgeschüttet werden; es müssen Reserven gehalten werden für etwaige spätere negative Ergebnisse und wegen möglicher Rechenungenauigkeiten. Denkbar sind schließlich Abschlagszahlungen aufgrund von Erfahrungswerten ohne konkrete Ergebnisse. Bei der Firma Keill & Richarz (3) wurde allmonatlich als Vorschuß auf den Jahresgewinn $\frac{1}{12}$ des im Vorjahr ausgeschütteten Gewinnanteils ausbezahlt. Die endgültige Abrechnung erfolgte am Jahresende. Obwohl in diesem Fall gute Erfahrungen gemacht wurden, erscheint die Vorauszahlung nicht allgemein empfehlenswert. Denn sollte einmal der Gewinn des laufenden Jahres nicht so hoch sein wie der des vergangenen oder ganz ausbleiben, dann würde sich die Notwen-

(1) 184, S. 27

(2) 184, S. 84

(3) 262, S. 64

digkeit zur Rückforderung von vorausbezahlten Erfolgsanteilen ergeben, was nicht nur auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen, sondern auch die positiven Wirkungen in ihr Gegenteil verkehren würde. Aus psychologischen Gründen ist auch die Aufrechnung mit zukünftigen Erfolgsanteilen abzulehnen.

Eine Rolle spielt schließlich der Ausschüttungszeitpunkt. Es empfiehlt sich, die Erfolgsanteile getrennt von den Löhnen auszuschütten, um ihren speziellen Charakter deutlich herauszustellen. Bei monatlicher Lohnzahlung dürfte es vorteilhaft sein, die ebenfalls monatlich abgerechneten Erfolgsanteile etwa am 20. des Monats auszuschütten, da zu diesem Zeitpunkt der Lohn häufig schon zum größten Teil aufgebraucht ist. Bei längeren Abrechnungsperioden hat es sich als günstig erwiesen, die Ausschüttung vor Weihnachten und vor dem Sommerurlaub vorzunehmen, da zu diesen Zeiten der Geldbedarf besonders groß ist. Andererseits besteht aber dann die Gefahr, daß die Anteile in den - wenn auch außergewöhnlichen - Konsum eingehen oder zu riskanten Ratenkäufen verleiten. Bei einer amerikanischen Untersuchung (1) wurde festgestellt, daß von den eingestellten Erfolgsbeteiligungen 3 % wegen der Neigung der Arbeitnehmer, die Erfolgsanteile als Lohn anzusehen, aufgegeben wurden.

23.4 Ausschüttungsform

Von Bedeutung für die stimulierende Wirkung einer Erfolgsbeteiligung ist schließlich die Ausschüttungsform.

Die Barauszahlung hat die meisten Anhänger unter den Arbeitnehmern; vor allen Dingen Bezieher niedriger Einkommen schätzen frei verfügbaren Verdienst. Von der Barauszahlung geht deshalb in der Regel der größte Leistungsanreiz aus.

In ähnlicher Weise wirkt die Überweisung des Erfolgsanteils auf ein frei ver-

(1) 112, S. 87

fügbares Bankkonto. Freese (1) berichtet: "Die Eintragung des früher bar-
ausgezählten Teiles in Sparkassenbücher bewährt sich recht gut. Der Ansporn
eines gleich nach der Inventur winkenden baren Anteils geht dabei nicht ver-
loren, weil jeder sofort das Guthaben abheben kann. Andererseits liegt für
viele Beteiligte in dem jedesmaligen Empfang eines Sparkassenbuches eine
leise Anmahnung, etwas von dem gutgeschriebenen Betrage aufzusparen, und
dieser Erinnerung wird von manchem Beteiligten Folge geleistet. Ich halte
deshalb diese Einrichtung, die das freie Verfügungsrecht nicht einschränkt,
aber doch zum Sparen anregt, für sehr nützlich." Normalerweise dürfte je-
doch der Leistungsanreiz etwas geringer sein als bei der Barauszahlung,
weil die Arbeitnehmer ihre Belohnung nicht unmittelbar zu Gesicht bekom-
men.

Erhält der Mitarbeiter seine Erfolgsanteile inform von Kapitalanteilen des
Betriebes, so geht davon nur dann ein Leistungsansporn aus, wenn ihm die
entsprechende Kapitalform genügend vertraut ist und er sie wünscht.

Aufschluß über die bevorzugten Formen geben die Statistiken (2), die zeigen,
daß die Arbeitnehmer ungefähr die Hälfte ihrer Ersparnisse bei Banken und
Sparkassen, ein Fünftel inform von Wertpapieren und den Rest in den üb-
rigen Sparformen anlegen.

Anlageformen der Ersparnisse (%):

	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>
Einlagen bei Banken und Sparkassen	56,4	51,7	53,1	56,8	54,1	54,6
Einlagen bei Bau- sparkassen und Versicherungen	27,6	27,4	27,8	27,2	23,2	24,3
Erwerb von Obligationen	6,9	7,1	14,5	15,7	20,3	13,7
Erwerb von Aktien	9,0	13,7	4,5	0,2	2,3	7,3
Sonstiges	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(1) 24, S. 43

(2) 671, S. 16

Hinsichtlich des Aktienerwerbs ist zu beachten, daß die große Zahl des Jahres 1960 ihre Ursache in der geschenkweisen Überlassung von Aktien durch verschiedene Betriebe hat, also keine Ersparnis der Arbeitnehmer, wohl aber einen Vermögenszuwachs darstellt; die hohen Zahlen der Jahre 1961 und 1965 sind auf den Erwerb von Volksaktien der Volkswagenwerk AG und der Vereinigten Elektrizitäts- und Bergwerks-AG (VEBA) zurückzuführen. Das sind Ausnahmefälle. Die Deutsche Bundesbank (1) kommt deshalb in ihrer Stellungnahme zu dem hohen Aktienerwerb des Jahres 1965 zu dem Schluß: "Zweifelloos handelt es sich hierbei um eine nur temporäre Ausweitung des Kaufinteresses breiterer Sparschichten für Aktien, die sich in dieser Weise kaum wiederholen dürfte."

Die Vorliebe für Spareinlagen kann sich der Betrieb seit der Abschaffung der Werksparkassen nicht mehr unmittelbar zunutze machen.

Eng verwandt mit der Spareinlage ist das Darlehen, weshalb etliche Betriebe die Erfolgsanteile in dieser Form ausschütten. Eine wesentliche Rolle für den Leistungsanreiz spielt dabei, neben der häufig zu findenden hohen Verzinsung und der wertmäßigen Sicherung, die Kündigungsfrist des Darlehens seitens des Arbeitnehmers. Je kürzer die Kündigungsfrist ist, desto größer ist der Leistungsanreiz. Die Möglichkeit, sich das Darlehen z. B. erst nach Pensionierung auszahlen zu lassen, vermag nur den kleinen Kreis von Arbeitskräften anzusprechen, der die Pensionierung schon nahe vor Augen hat, um sich ernsthaft Gedanken über die wirtschaftliche Sicherung des Lebensabends zu machen, ohne zugleich das längerfristige Inflationsrisiko in gleichem Maße bedenken zu müssen wie die Jüngeren.

Das Interesse an Obligationen ist gering, wenn auch bedeutend größer als an Aktien, denn die Obligation ist letztlich nur eine Abart des Darlehens und daher dem Verständnis des Arbeitnehmers besser angepaßt, ihre Kurse schwanken nur geringfügig und ihre Verzinsung ist relativ hoch.

(1) 671, S. 16

Eine Erhebung (1) aus dem Jahre 1956 ergab, daß nur etwa 5 % der deutschen Bevölkerung Aktionäre sind. Diese Gruppe setzt sich im wesentlichen aus Angehörigen der freien und akademischen Berufe sowie leitenden Angestellten zusammen, während ungelernte und angelernte Arbeiter so gut wie nicht vertreten sind. Außerdem wurde festgestellt, daß 62 % der Befragten nicht einmal wissen, was eine Aktie ist. Neben der Unkenntnis sind hauptsächlich folgende Gründe für die ablehnende Haltung gegenüber der Aktie maßgebend:

- a) Die Arbeitnehmer wollen jederzeit über ihre Ersparnisse verfügen können. Besonders die Arbeiter leben noch stark "von der Hand in den Mund", wozu sie auch durch die wöchentliche Lohnauszahlung verleitet werden.
- b) Die Arbeitnehmer haben Angst vor Verlusten durch Kursrückgang.
- c) Viele sehen in der Aktie vorwiegend ein Spekulationsobjekt und ein Attribut der "Kapitalisten".
- d) Infolge des meist hohen Kurses ist die Effektivverzinsung relativ gering. (Die Aktie ist heute in erster Linie Anlage- und nicht Dividendpapier.)
- e) Die Arbeitnehmer wissen über die Verwaltung und Veräußerungsmöglichkeiten von Aktien zu wenig Bescheid.

Vor Ausschüttung der Erfolgsanteile in Form von Wertpapieren (das gleiche gilt für die anderen Formen der Kapitalbeteiligung) muß daher die Belegschaft mit dem Wesen der Beteiligung und ihren Vor- und Nachteilen vertraut gemacht sowie über die Besonderheiten ihrer Beteiligung genau unterrichtet werden. Eine umfassende Aufklärung erweist sich als unerlässlich, wenn die Arbeitnehmer Aktien erhalten, die aus einer Kapitalerhöhung stammen, da in diesem Fall zunächst mit einem Rückgang des Börsenkurses zu rechnen ist. Ohne die nötigen Kenntnisse werden die Betriebsangehörigen dann leicht geneigt sein, ihre Papiere - sofern keine Sperrfrist besteht - sofort wieder zu verkaufen.

(1) 169, S. 7

Man darf sich allerdings nicht der Illusion hingeben, daß durch die Informationen bereits die Abneigung vollkommen überwunden werden kann. Dies erfordert einen langen Erziehungsprozeß, an dem nicht nur die Betriebe, sondern auch die Regierungen und insbesondere die Schulen mitarbeiten müssen. Anfänge in dieser Richtung in Deutschland sind bereits seitens der Bundesregierung durch die kostenlose Verteilung von Informationsschriften vor der Ausgabe der Volksaktien der Volkswagenwerk AG und der Vereinigten Elektrizitäts- und Bergwerks-AG gemacht worden. Auch die Industrie hat kürzlich die Initiative ergriffen und den "Arbeitskreis zur Förderung der Aktie" ins Leben gerufen, der die Popularisierung der Aktien zur Aufgabe hat.

Gelingt es nicht, durch die Information die generelle Abneigung zu überwinden und vermögen auch Sondervorteile, z. B. Zusatzverzinsung, die Arbeitnehmer nicht anzusprechen, dann ist von einer Wertpapierbeteiligung kein besonderer Anreiz zu erwarten. Dies trifft heute noch auf einen großen Teil der Belegschaften zu.

Hat der Arbeitnehmer aber einmal den Wert seiner Beteiligung erkannt und ist er stärker am Aktienkapital seines Betriebes beteiligt, dann kann von dieser Beteiligung ein viel größerer Ansporn ausgehen als von einer Barauszahlung. Denn erstens fühlt sich der Mitarbeiter als Mitunternehmer und zweitens ist er als Kapitaleigner an einer Verringerung des Kapitalrisikos und an hohen Gewinnen interessiert.

2.4 Beispiele

Zur Belegung der im vorigen Abschnitt aufgestellten Behauptungen seien zwei Beispiele gebracht. Es handelt sich dabei um Betriebe, die mit ihrer Erfolgsbeteiligung beachtliche Leistungssteigerungen erzielen konnten.

24.1 Melitta-Werke, Minden

Die Melitta-Werke wurden 1908 gegründet. Sie beschäftigen zur Zeit 3 290 Personen, davon 1 837 Frauen. Ungefähr 15 % der Belegschaft arbeiten im Akkord. Es werden hauptsächlich Kaffeefilter, Filtertüten und Papierdecken hergestellt. Der Vertrieb erfolgt über den Einzelhandel. Der Betrieb, eine OHG, wird stark durch die Persönlichkeit des Unternehmers, Horst Bentz, geprägt.

Die Erfolgsbeteiligung wurde 1952 eingeführt. Über die Motive heißt es in den von Betriebsrat und Betriebsführung gemeinsam aufgestellten Grundsätzen: "Wir wollen dafür sorgen, daß die Bezüge unserer Mitarbeiter sich nicht in der Nähe des Existenzminimums bewegen; sondern sie sollen 'mehr vom Leben haben' und aufgrund besseren Verdienstes an der zivilisatorischen und kulturellen Entwicklung teilnehmen können. Wir erkennen an, daß der Tariflohn keine gerechte und ausreichende Abgeltung für die tatsächliche Mitarbeit ist, daß ihnen vielmehr darüber hinaus ein Anteil an dem gemeinsam erarbeiteten Überschuß zusteht. - Wir kennen unsere Verantwortung vor der Gesamtwirtschaft und werden diesen Mehrverdienst niemals auf Kosten der Preise aufbauen. Wir wissen vielmehr, daß die Steigerung

(1) 394, S. 14
98, S. 174
484, S. 3
485, S. 24
143, S. 198
184, S. 37, 69, 94, 129
309, S. 33

des Realeinkommens nur erzielt werden darf durch eine echte Mehrleistung." Ziel der Erfolgsbeteiligung ist die Erhöhung der Einkommen der Arbeitnehmer durch/und die Steigerung der Produktivität des Betriebes.

Die Beteiligung ist folgendermaßen ausgestaltet: Grundlage bilden die Ersparnisse aus dem Verhältnis der Personalkosten zum Produktionswert für den Fabrikationsbereich und zum Gesamtumsatz für den Verwaltungs- und Vertriebsbereich gegenüber Soll-Werten, die aufgrund der Ergebnisse vor Einführung der Erfolgsbeteiligung festgelegt wurden.

Gleichzeitig mit der Einführung der Erfolgsbeteiligung wurde die Akkordentlohnung neu geregelt. Anlaß dazu war die Feststellung, daß manche Arbeiter, die nicht im Akkord arbeiten können, sich benachteiligt fühlen. Bei der Neufassung wurde von der Überlegung ausgegangen, daß der Erfolgsanteil selbst eine Art Akkord für die Gesamtbelegschaft darstellt, so daß Vergütungen für individuelle Akkordarbeit teilweise aus ihm bezahlt werden können. Es wurde deshalb festgelegt, daß Akkorde über 15, später 30 % zur Hälfte dem Akkordarbeiter direkt und zur Hälfte dem Erfolgsbeteiligungsfonds zufließen. Auf diese Weise leistet der Akkordarbeiter seinen Beitrag zum Gesamtfonds und erhält daraus ebenfalls einen Erfolgsanteil.

Die beteiligungsbedingten Ersparnisse werden abteilungsweise ermittelt, damit jeder sehen kann, wie seine Abteilung zur Gesamtleistung beigetragen hat. Die Ersparnisse sämtlicher Abteilungen werden addiert und nach einem Punktsystem unter allen Arbeitnehmern aufgeteilt: Jede Mark des Lohnes ergibt einen Punkt. Dazu treten für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit 0,03 Punkte, wobei im Höchstfall 20 Jahre vergütet werden und die Steigerung mit dem 55. Lebensjahr endet.

Die Abrechnungsperiode beträgt einen Monat. Bis zum Dritten des folgenden Monats werden die Erfolgsanteile ermittelt und mit dem Betriebsrat in einem erweiterten Wirtschaftsausschuß besprochen und bis zum 10. in bar ausgeschüttet.

Bereits kurze Zeit nach Einführung der Erfolgsbeteiligung hatten die meisten Betriebsangehörigen erkannt, daß sie über ihre Leistung Einfluß auf ihr Einkommen und die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes und damit die Sicherheit

ihrer Arbeitsplätze nehmen können. Die Spannungen zwischen Zeit- und Akkordlohnempfängern wie auch zwischen Belegschaft und Betriebsführung verschwanden allmählich ganz. Das isolierte Lohndenken wurde sogar bei den Akkordarbeitern zugunsten einer betrieblichen Gesamtbetrachtung aufgegeben.

Als Folge stellten sich beachtliche Kostensenkungen ein. Damit verbunden war auch eine Verbesserung der Qualität, denn die Arbeitnehmer wissen, daß jede Reklamation und Nacharbeit Kosten verursacht, die zulasten der Erfolgsbeteiligung gehen. Die Leistungssteigerungen sind um so erstaunlicher, als bereits jahrzehntelang vor Einführung der Beteiligung infolge der gleichförmigen Produktion ein hohes Leistungsniveau erreicht worden war. Die Produktivitätssteigerungen ermöglichten es dem Betrieb, seine Preise seit 1948 nicht zu erhöhen und sie für den größten Sektor der Produktion 1959 sogar um 15 % zu senken. Die erzielten Leistungssteigerungen spiegeln sich eindrucksvoll in der Höhe der Erfolgsanteile wieder: Diese betrugen in Prozenten der (branchenüblichen) Löhne:

1952:	24 %	1957:	39 %	1962:	35 %
1953:	29 %	1958:	40 %	1963:	32 %
1954:	28 %	1959:	43 %	1964:	28 %
1955:	39 %	1960:	39 %	1965:	28 %
1956:	38 %	1961:	38 %		

Die Leistungssteigerungen sind hauptsächlich zurückzuführen auf:

- a) Besseres Zusammenarbeiten: Die Arbeitnehmer, sogar die Akkordarbeiter, helfen sich gegenseitig; andererseits überwachen sie sich aber auch und ermahnen sich bei Minderleistung. Die Beaufsichtigung konnte daher eingeschränkt werden.
- b) Rationelleres Arbeiten: Die Arbeitnehmer stellen selbst Überlegungen an, wie sie ihre Arbeit zweckmäßig ausführen können. Aus diesem Grund hat auch die Zahl der Verbesserungsvorschläge zugenommen: Bereits im ersten Jahr der Erfolgsbeteiligung reichten mehr als 50 % der Arbeitnehmer Verbesserungsvorschläge ein, während in anderen Betrieben im Durchschnitt kaum 15 % erreicht werden. Die Nutzbar-

machung der geeigneten Vorschläge brachte dem Betrieb ansehnliche Kostenersparnisse.

- c) Volle Ausnutzung der Arbeitszeit: Es wird kaum mehr gebummelt. Die selbst gewählten Pausen sind kürzer geworden. Vorbereitungen und Reparaturen werden häufig außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit durchgeführt. Auf Anregung der Belegschaft wurde der übliche Betriebsausflug auf einen arbeitsfreien Samstag gelegt.
- d) Rückgang des Absentismus und Krankenstandes: Trotz des hohen Frauenanteils (56 %) schwankt der Krankenstand seit Einführung der Erfolgsbeteiligung nur zwischen 3 und 6 %.
- e) Größere Pünktlichkeit: Als einer der ersten deutschen Betriebe konnten die Melitta-Werke die Kontrolluhren abschaffen.

Die Untersuchung der Motive für die Leistungssteigerungen zeigt, daß bei den Melitta-Werken praktisch sämtliche Voraussetzungen erfüllt sind, die im vorigen Abschnitt für maximale Leistungssteigerungen erarbeitet wurden, und zwar

- a) positive Einstellung der Arbeitnehmer zur Erfolgsbeteiligung,
- b) gutes Betriebsklima, insbesondere Vertrauen der Belegschaft zur Betriebsführung,
- c) Information der Belegschaft,
- d) Beeinflußbarkeit der Bemessungsgrundlage durch die Arbeitnehmer,
- e) hohe Erfolgsanteile,
- f) monatliche Ausschüttung,
- g) Barauszahlung der Erfolgsanteile.

24.2 Lincoln Electric Co., Cleveland/USA

Das wohl eindrucksvollste Beispiel einer Erfolgsbeteiligung bieten die Lincoln-Werke. Es ist besonders aufschlußreich, weil umfangreiches Material über die Auswirkungen vorliegt.

Die Lincoln-Werke wurden 1896 von James Lincoln, der als Pionier der elektrischen Schweißtechnik gilt, gegründet. Sie stellen Elektroden, Schweißgeräte und Kohlenstifte her. Der Betrieb ist auf diesem Gebiet der größte der Welt und besitzt allein in den USA für elektrische Schweißgeräte einen Marktanteil von über 50 %. Zur Zeit sind etwa 1 100 Personen beschäftigt.

Die Erfolgsbeteiligung wurde 1933 eingeführt. Sie basiert auf dem Gewinn. Nach Abzug von 6 % Dividende für die Aktionäre und entsprechenden Rücklagen wird der Gewinn unter den Arbeitnehmern aufgeteilt. Die Aufschlüsselung erfolgt nach dem Leistungsbeitrag jedes einzelnen aufgrund der Lohnhöhe und einer Leistungs- und Verhaltensbewertung. Diese wird dreimal im Jahr vorgenommen. Bei den Akkordarbeitern werden bewertet:

- a) die Arbeitsmenge durch die Produktionsabteilung,
- b) die Arbeitsqualität durch die Inspektionsabteilung,
- c) die Arbeitskenntnis durch den Vorarbeiter,
- d) die geistige Einstellung und der erfinderische Reichtum durch die Arbeitsmethodenabteilung.

Die Zeitlohnempfänger werden nach denselben Kriterien durch ihre Vorgesetzten beurteilt. Bei der Bewertung wird besonders auf Objektivität geachtet. Das Bewertungsergebnis wird deshalb den Mitarbeitern in aller Offenheit dargelegt. Durch die Aufschlüsselung nach Lohnhöhe, Leistung und Verhalten wird sowohl das Interesse an der eigenen wie auch an der gemeinsamen Leistung geweckt. Die Berücksichtigung der Lohnhöhe bedeutet für die Akkordarbeiter, die den größten Teil der Belegschaft umfassen, eine progressive Belohnung ihrer individuellen Leistung; für die Zeitlohnempfänger stellt sie einen Anreiz dar, sich um einen Aufstieg in der Betriebshierarchie und damit in der Lohngruppe zu bemühen.

Die Erfolgsanteile werden einmal jährlich in bar ausgeschüttet.

Um das Interesse am Betrieb und an der Erfolgsbeteiligung wachzuhalten, werden die Arbeitskräfte laufend über die Entwicklung der Produktion, der Kosten, des Gewinns usw. unterrichtet. Die Information erfolgt in einem Ausschuß, dem Vertreter der Betriebsführung und 24 Arbeitnehmer, die je-

des Jahr neu gewählt werden, angehören. Da von der Belegschaft niemand länger als zwei Jahre Mitglied sein darf und die Fluktuation gering ist, haben bereits viele Arbeitnehmer in diesem Ausschuß mitgewirkt. Bei allen bedeutsamen Fragen der Betriebspolitik hat der Ausschuß beratende Funktion.

Neben der Erfolgsbeteiligung besitzt der Betrieb noch andere Einrichtungen, die leistungsanregende Wirkungen - wenn auch in geringerem Umfang - ausüben können: Pflege der Human Relations, Altersversorgung, Anpassung der Löhne an den Lebenshaltungskostenindex, Beteiligung der Arbeitnehmer am Aktienkapital (67 % der Arbeitnehmer besitzen ein Drittel des Aktienkapitals) und Förderung des Vorschlagwesens.

Aus dem Aufbau der Erfolgsbeteiligung und den entsprechenden Informationen läßt sich erkennen, daß man von der Annahme ausgeht, der Arbeitnehmer werde zu Höchstleistungen angespornt, wenn er über die Anerkennung seiner Leistung Bestätigung als Mensch findet. Drei Motive lassen sich herauschälen, die den Arbeitnehmer zur Abgabe besonderer Leistungen veranlassen sollen:

- a) Profit-Motiv: Dem Streben nach hohem Einkommen wird durch die Abhängigkeit des Erfolgsanteils vom Lohn, der meist von der individuellen Leistung abhängt, Rechnung getragen.
- b) Ehrgeiz-Motiv: Dieses findet in der Leistungs- und Verhaltensbewertung Berücksichtigung. Um möglichst hoch eingestuft zu werden, entwickelt sich unter den Mitarbeitern ein freundschaftlicher Konkurrenzkampf.
- c) Dienst-Motiv: Je deutlicher die Arbeitnehmer erkennen, daß ihr eigentlicher Arbeitgeber der Kunde ist, desto mehr streben sie danach, einen Beitrag zu leisten, um den Markt mit möglichst vielen, hochwertigen Gütern zu günstigen Preisen zu versorgen. Allmählich wird auf diese Weise die soziale Verantwortung geweckt.

Die Arbeitnehmer hatten bereits nach kurzer Zeit das System mit allen seinen Vor- und Nachteilen verstanden und fühlen sich heute durchwegs als Mitunternehmer.

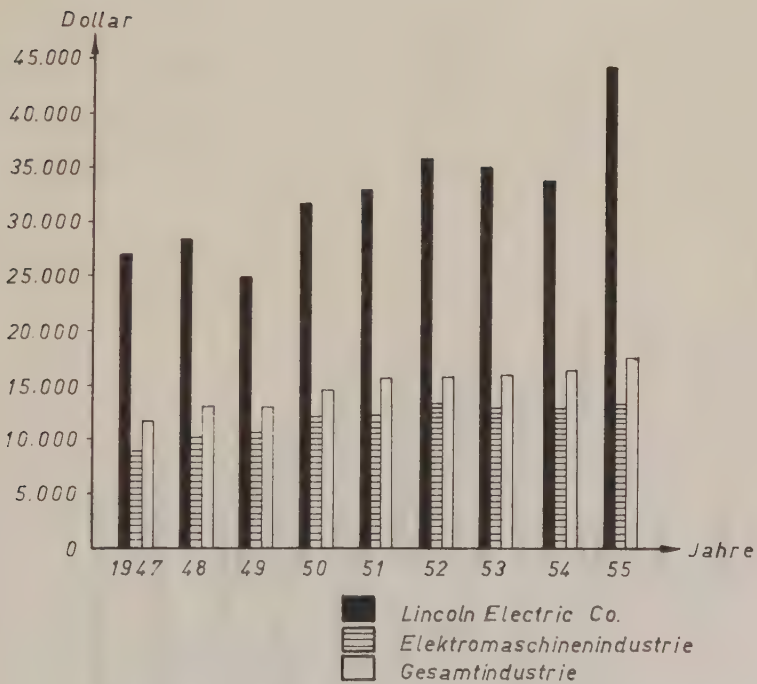
Diese veränderte Einstellung zeigt sich u. a. darin, daß es keine Schwierigkeiten gibt, wenn die Arbeitnehmer einmal vorübergehend - wie dies im Krieg infolge Materialmangels vorkam - nicht mehr beschäftigt werden können. Das verstärkte Leistungsstreben äußert sich in folgendem:

- a) Rationelleres Arbeiten: Alle Arbeitskräfte setzen bei der Arbeit stärker als vorher ihren Verstand ein.
- b) Besseres Zusammenarbeiten: In den Lincoln-Werken herrscht echter Teamgeist. Die Spannungen zwischen Belegschaft und Betriebsführung sind vollkommen überwunden, was aber zu einem großen Teil an der Persönlichkeit des Unternehmers und daran liegt, daß viele Arbeitnehmer gleichzeitig Aktionäre des Betriebes sind.
- c) Stetiges Arbeiten: Es wird weniger gebummelt. Eine Beschleunigung des Arbeitstempos ist hingegen nicht eingetreten, wie die auf Betreiben der Gewerkschaften eingesetzte Studienkommission des Kongresses feststellte.
- d) Selbstkontrolle der Arbeitnehmer: Überwachungsinstanzen wurden weitgehend überflüssig.

Diese Bemühungen haben zu einem unerwarteten Anstieg des Umsatzes pro Arbeitnehmer geführt:

Jahr	Lincoln Electric Co.	Elektromaschinen- industrie	Gesamtindustrie
1947	27,050	8,842	11,684
1948	28,354	9,946	12,896
1949	25,012	10,582	13,007
1950	31,736	11,964	14,484
1951	33,116	12,199	15,583
1952	35,677	12,758	15,640

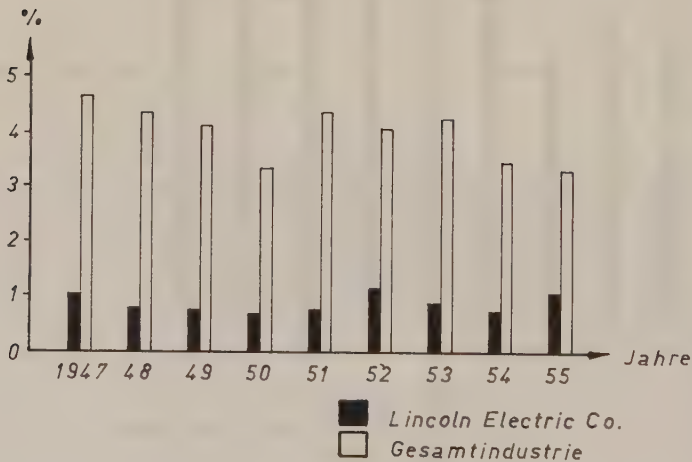
Jahr	Lincoln Electric Co.	Elektromaschinen- industrie	Gesamtindustrie
1953	35,113	12,839	15,832
1954	33,892	12,827	16,193
1955	44,142	13,150	17,478



Die jährliche Umsatzsteigerung beträgt also durchschnittlich 15 %, während in den übrigen Industriebetrieben nur 3 % erreicht werden.

Die Zufriedenheit der Arbeitnehmer schlägt sich in der geringeren Fluktuation nieder. Die folgenden Darstellungen zeigen den prozentualen Anteil der Personalabgänge an der Gesamtbelegschaft pro Monat:

Jahr	Lincoln Electric Co.	Gesamtindustrie
1947	1,102	4,742
1948	0,811	4,425
1949	0,796	4,158
1950	0,736	3,467
1951	0,754	4,416
1952	1,174	4,092
1953	0,900	4,283
1954	0,736	3,500
1955	1,110	3,300

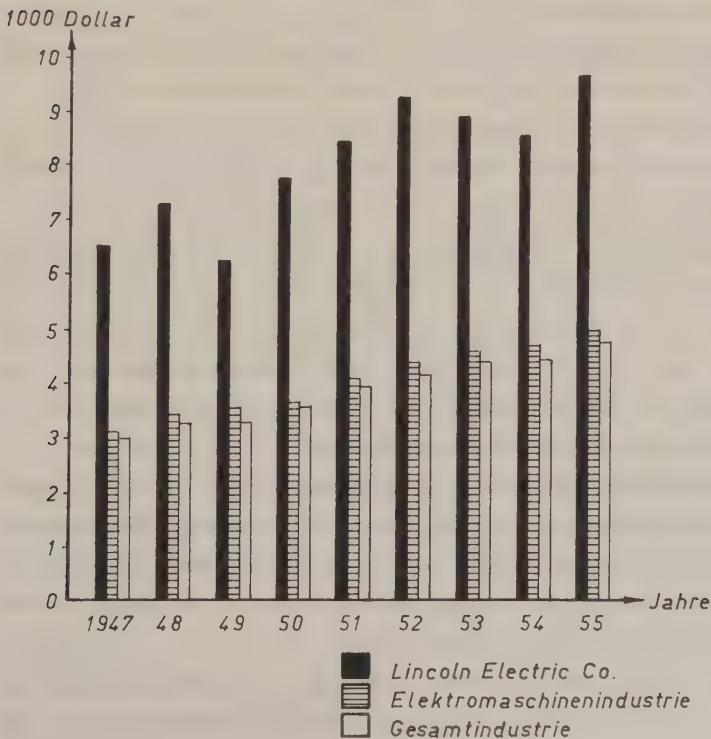


Die günstige Kosten- und Umsatzentwicklung ermöglichte es dem Betrieb, seine Preise des öfteren zu senken. Für einige Hauptprodukte liegen sie um 50 % unter denen der Konkurrenz.

Auch für die Arbeitnehmer blieb die Belohnung für ihre Bemühungen nicht aus: Die Erfolgsanteile betrugen durchschnittlich 70 % der Löhne. Der Durchschnittsanteil pro Jahr beträgt für Feger 2 750 Dollar, Reiniger 3 700, Lager-

arbeiter 3 960, Drehbankarbeiter 4 025, Bohrmaschinisten 4 300 und Vorarbeiter 5 500. Die nachstehenden Darstellungen zeigen die Höhe der Einkommen (Löhne, Erfolgsanteile, Sozialleistungen) in den Lincoln-Werken im Vergleich zu anderen Betrieben:

Jahr	Lincoln Electric Co.	Elektromaschinenindustrie	Gesamtindustrie
1947	6,536	3,077	2,977
1948	7,250	3,370	3,180
1949	6,211	3,501	3,252
1950	7,701	3,635	3,509
1951	8,397	4,040	3,870
1952	9,180	4,322	4,115
1953	8,857	4,524	4,356
1954	8,502	4,634	4,431
1955	9,615	4,885	4,695



2.5 Zusammenfassung

Die Erfolgsbeteiligung ist in der Lage, die Arbeitnehmer anzuregen, ihre Leistung zu steigern, und zwar die Produktionsmenge zu erhöhen, die Lieferfristen zu verkürzen, die Qualität zu verbessern oder die Kosten zu senken. Voraussetzung dafür sind technische und markliche Reserven, menschliche Leistungsreserven sowie eine wirksame Information der Belegschaft über die Erfolgsbeteiligung. Die Intensität des Anreizes wird bestimmt durch:

- a) Bemessungsgrundlage: Je stärker der Einfluß der Arbeitnehmer auf die Bemessungsgrundlage ist, desto größer ist der Leistungsanreiz. Der größte Ansporn geht daher von den Leistungsbeteiligungen aus. Die Anreizwirkung der Gewinnbeteiligungen ist im allgemeinen gering; lediglich in kleinen, überschaubaren Betrieben, in denen die Arbeitnehmer unmittelbar Einfluß auf den Gewinn nehmen können, ist mit entsprechenden Leistungssteigerungen zu rechnen.
- b) Verteilungsschlüssel: Die Verteilung nach Leistungskriterien wirkt am stärksten stimulierend. Eine Verteilung nach Köpfen wirkt viel schwächer und kann u. U. sogar das allgemeine Leistungsniveau drücken.
- c) Anteilshöhe: Untersuchungen haben ergeben, daß der Erfolgsanteil mindestens 8 % der Löhne betragen muß, um die Mehrzahl der Arbeitnehmer anzusprechen. Sinkende Erfolgsanteile wirken nur dann nicht leistungshemmend, sondern gelegentlich sogar leistungsanregend, wenn bei gutem Betriebsklima die Mitarbeiter über die Ursachen des Rückgangs genau informiert sind, sie den Charakter der Erfolgsanteile als eine über den Lohn hinausgehende Sondervergütung für besondere Leistungen und Erfolge verstehen und es ihnen nicht in erster Linie auf einen möglichst hohen Verdienst ankommt.
- d) Abrechnungsperiode: Der Leistungsanreiz wächst umgekehrt proportional zur Länge der Abrechnungsperiode. Der größte Ansporn geht daher von der kurzen Periode aus. Durch Zwischenabrechnungen und -informationen über die Erfolgsentwicklung kann auch bei langen Perioden ein gewisser Ansporn geschaffen werden.
- e) Ausschüttungsform: Die meisten Arbeitnehmer schätzen die Barauszahlung. Fühlt sich aber der Mitarbeiter bereits als Mitunternehmer, dann wird er durch eine Kapitalbeteiligung stärker angespornt.

2.6 Exkurs: Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf die Fluktuation

In Zeiten der Hochkonjunktur und besonders der Überbeschäftigung spielt die Fluktuation eine große Rolle. Der Mangel an geeigneten Arbeitskräften kann den Betrieb zwingen, seine Politik zu ändern, z. B. das Produktionsverfahren umzustellen.

26.1 Wesen der Fluktuation

Unter Fluktuation wird das prozentuale Verhältnis der Abgänge von Personal, das ersetzt werden muß, zur durchschnittlichen Zahl der Beschäftigten verstanden.

Jede Fluktuation ist mit erheblichen Nachteilen verbunden:

- a) Erhöhung der Kosten durch Abwicklung der Fluktuation und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter,
- b) Rückgang der Leistungsmenge und der Qualität,
- c) Erschwerung der Gruppenbildung und der Entstehung einer Stammbesetzung,
- d) evtl. Bekanntwerden von Betriebsgeheimnissen,
- e) evtl. Abnahme des Goodwill.

Gelegentlich bietet die Fluktuation auch Vorteile, denen aber im Vergleich zu den Nachteilen erfahrungsgemäß nur geringe Bedeutung zukommt:

- a) Verringerung der Betriebsblindheit,
- b) Erleichterung des richtigen Personaleinsatzes.

Die Fluktuation hat mehrere Ursachen.

Davon sind etwa zwei Drittel durch den Betrieb nicht beeinflussbar (1); nach einer Untersuchung von Dubler (2) waren es in England 72 %, in Frankreich 62 % und in der Schweiz 61 %. Geordnet nach der Häufigkeit handelt es sich dabei um

(1) 599, S. 157

(2) 70, S. 43

- Wechsel des Wohnsitzes,
- Rückkehr in den erlernten Beruf oder Berufswechsel,
- berufliche Fortbildung,
- notorischer "Wandertrieb",
- Entzug der Aufenthaltsgenehmigung.

Durch den Betrieb mehr oder minder beeinflußbar sind ungefähr ein Drittel der Fluktuationsursachen (1). Die wesentlichsten sind (2):

- Höhe des Arbeitsentgelts (bei andauernder guter Konjunktur),
- Sicherheit des Arbeitsplatzes (bei stagnierender Wirtschaftssituation),
- Sozialleistungen,
- Aufstiegs- und Ausbildungsmöglichkeiten,
- Möglichkeit von Auslandsaufenthalten,
- Betriebsklima,
- Länge der Fahrt zur Arbeitsstätte.

Wie bereits dargelegt wurde, ist die Unzufriedenheit mit dem Lohn meist Ausdruck einer allgemeinen Unzufriedenheit, d. h. im Wunsch nach höherem Lohn findet das Bedürfnis nach höherer Sicherheit des Arbeitsplatzes, Aufstiegschancen usw. seinen Niederschlag. Eine Studie von Friedeburg (3) z. B. zeigte, daß viele Bergarbeiter, die wegen schlechter Bezahlung ihren Arbeitsplatz wechselten, im neuen Betrieb weniger verdienten und trotzdem mit der Entlohnung zufriedener waren.

Eine Ausnahme bilden die Gastarbeiter, bei denen die Lohnhöhe die dominierende Rolle spielt. Als häufigste Ursachen für die Fluktuation der Gastarbeiter stellte das Hessische Institut für Betriebswirtschaft (4) fest:

- Geringer Verdienst,
- Wunsch nach Akkordarbeit und Überstunden,
- schlechte Unterbringung,

(1) 599, S. 157

(2) 538, S. 227

(3) 110, S. 45

(4) 569, S. 313

- Heimweh,
- ungewohnte Verpflegung,
- Wechselschicht,
- berufs fremde Beschäftigung,
- zurückgebliebene Familie in der Heimat,
- besondere Anfälligkeit für bestimmte Krankheiten,
- schlechtes Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitern,
- schlechtes Verhältnis zur Bevölkerung,
- mangelhafte Arbeitsvermittlung.

Im Gegensatz zu den Gastarbeitern spielt bei den Führungskräften der Lohn praktisch überhaupt keine Rolle für den Arbeitsplatzwechsel und wird auch gar nicht erwähnt. Eine Untersuchung (1) der Fluktuationsmotive der Führungskräfte ergab:

- " 23,8 % wegen unsachlicher Hereinrede des Vorgesetzten oder Betriebsführers in das Arbeitsgebiet bzw. willkürliche Beschneidung der eigenen Entscheidungsfreiheit,
- 19,0 % wegen innerbetrieblicher Schwierigkeiten (unklare Anweisungen, Spannungen, Intrigen etc.),
- 14,3 % wegen unzureichender Befugnisse,
- 14,3 % wegen zu geringer Entfaltungsmöglichkeiten und mangelnder Aufstiegschancen (keine betriebliche Förderung),
- 9,5 % wegen unfähiger Vorgesetzter (häufig durch lange Dienstjahre mit der Entwicklung des Betriebes emporgeschwemmt),
- 9,5 % wegen falscher psychologischer Behandlung,
- 4,8 % wegen physischer Überlastung,
- 4,8 % wegen eines unbefriedigenden Arbeitsgebietes (generell am falschen Platze). "

Wie in Abschnitt 21.2 dargelegt wurde, verbessert sich durch die Erfolgsbeteiligung die Situation der Arbeitnehmer, so daß mehrere Fluktuationsursa-

(1) 702, S. 138

chen wegfallen. Es ist deshalb zu erwarten, daß die Fluktuation in Beteiligungsbetrieben geringer ist als in Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung.

26.2 Einfluss der Beteiligungselemente auf den Rückgang der Fluktuation

Es ist nun zu untersuchen, unter welchen Voraussetzungen eine Erfolgsbeteiligung fluktuationshemmend wirkt, wobei das Schwergewicht auf der Anteilshöhe, der Ausschüttungsform und dem Ausschüttungszeitpunkt liegt.

262.1 Anteilshöhe

Arbeitnehmer, die der Lohnhöhe größere Bedeutung beimessen, können vom Arbeitsplatzwechsel abgehalten werden, wenn sie aufgrund ihrer Erfolgsbeteiligung ein höheres Gesamteinkommen beziehen als es ihnen andere Betriebe zahlen würden.

Werden die Anteile in bar oder frei verfügbaren Kapitalanteilen ausgeschüttet, dann muß der Erfolgsanteil zusammen mit dem Lohn über den entsprechenden Bezügen in den anderen Betrieben liegen. Werden die Anteile dagegen erst zu einem späteren Zeitpunkt verfügbar, und geht der Arbeitnehmer bei freiwilligem, vorzeitigem Ausscheiden seines Anteils verlustig, so muß der Verlust der angesammelten Kapitalanteile nach nicht allzu langer Zeit durch das anderweitig gezahlte Einkommen kompensiert sein. Bei der Compagnie d'Assurances Générales (1) beispielsweise konnten die Arbeitnehmer erst nach 25 Dienstjahren bzw. Vollendung des 65. Lebensjahres über ihre Anteile verfügen; vorheriges Ausscheiden hatte Verlust des angesammelten Guthabens zur Folge. Durch diese Regelung konnten dem Betrieb zwar durchschnittlich qualifizierte Angestellte erhalten bleiben, nicht aber Spitzenkräfte.

Ist der Erfolgsanteil so groß, daß der Arbeitnehmer veranlaßt wird, in der

(1) 114, S. 116

Nähe seiner Arbeitsstätte eine Eigentumswohnung oder ein Eigenheim zu erwerben, so wirkt dies in hohem Maße stabilisierend.

262.2 Ausschüttungsform

Werden die Erfolgsanteile in bar ausbezahlt, dann hält die Stabilisierungswirkung nicht lange an: Sie beginnt kurz vor der Auszahlung und endet mit dieser.

Stärker ist die Wirkung, wenn die Erfolgsanteile in Form von Kapitalanteilen ausgeschüttet werden.

Das sukzessive Anwachsen des Kapitalanteils hält dem Arbeitnehmer plastisch vor Augen, welche materiellen Vorteile ihm seine steigende Betriebszugehörigkeit bietet. Mit zunehmendem Kapitalanteil nimmt aber auch das Verlustrisiko zu. In einer Krise kann der Mitarbeiter nicht nur seinen Arbeitsplatz, sondern auch einen Teil seines Vermögens, eben seinen Kapitalanteil, verlieren. Durch dieses Eigentumsrisiko wird er stärker am Gedeihen des Betriebes interessiert als es beim einfacheren Einkommensrisiko des Lohnes oder eines in bar ausbezahlten Erfolgsanteiles der Fall ist. Diese Risiken verringern sich zwar naturgemäß mit wachsender Krisenfestigkeit des Betriebes, lassen sich allerdings - wie die plötzlichen Krisenerscheinungen in der Zweirad- und in der Textilindustrie zeigten - nie ganz ausschalten. Aber nicht nur aus diesen rein materiellen Gründen, sondern auch aus psychologischen ist der am Kapital, insbesondere am Eigenkapital, beteiligte Mitarbeiter stärker an seinem Betrieb interessiert und wird ihn deshalb nicht ohne weiteres verlassen.

Kann der Arbeitnehmer frei über seinen Kapitalanteil verfügen, d. h., daß er ohne finanzielle Einbuße den Betrieb verlassen kann, so ist die Bindung zwar nicht besonders groß, aber immerhin stärker als bei der Barauszahlung, denn aus Trägheit oder Unkenntnis, wie Kapitalanteile in Bargeld umgewandelt werden können, verzichten manche auf den Arbeitsplatzwechsel, um ihren Kapitalanteil zu erhalten.

Den Nachteilen der frei verfügbaren Kapitalanteile kann durch eine Sperrfrist

begegnet werden. Denkbar ist Barauszahlung erst nach einer bestimmten Zeit, nach Erreichen eines bestimmten Lebens- oder Dienstalters, nach Pensionierung, bei besonderen Anlässen oder ein Veräußerungsverbot der Anteile innerhalb einer bestimmten Zeitspanne, wodurch außerdem die Gefahr der Angstverkäufe reduziert werden kann. Bei vorzeitigem, freiwilligen Ausscheiden verliert der Arbeitnehmer dann seinen Kapitalanteil. Die Wirkung der Sperre steigt mit dem Anwachsen des Kapitalanteils, da die Einbuße immer größer wird. Allerdings besteht die Gefahr, daß die Sperrfrist vom Arbeitnehmer, insbesondere, wenn sich ihm in einem anderen Betrieb bessere Aussichten bieten, als indirekte Fesselung an den Betrieb empfunden wird, was sich negativ auf Arbeitsleistung und Betriebsklima auswirkt. Die Betriebsführung muß deshalb versuchen, diesen Eindruck nicht aufkommen zu lassen; sie muß sich stets bewußt sein, daß, wie Heyde (1) betont, der Betrieb ein zweckrationales Gebilde und keine Gemeinschaft auf Gedeih und Verderb ist.

Der Stabilisierungseffekt der Sperrfrist hängt auch stark von der altersmäßigen Zusammensetzung der Belegschaft ab.

Normalerweise ist die Fluktuation bei den Arbeitnehmern zwischen 18 und 25 Jahren am stärksten (2). Der Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (3) stellte fest, daß im Jahre 1951 rund die Hälfte aller Austritte auf Arbeitnehmer unter 25 Jahren entfiel. Die Auszahlung erst nach längerer Sperrfrist übt aber gerade auf jüngere Arbeitskräfte einen minimalen Anreiz aus. Denn ihr Bedarf an Bargeld ist meist groß und außerdem wissen sie, daß sie den Anteilsverlust im Laufe ihres Arbeitslebens durch höheres Einkommen in anderen Betrieben kompensieren können. Der Extremfall einer Sperrfrist, die Auszahlung nach Pensionierung, wirkt nur auf einen eng begrenzten Personenkreis, und zwar auf Arbeitnehmer, die schon nahe vor der Pensionierung stehen und über keine ausrei-

(1) 156, S. 77

(2) 611, S. 591
599, S. 160
70, S. 27

(3) 1, S. 34

chenden anderen Einkommensquellen verfügen. Angesprochen werden demnach ältere Arbeitnehmer; aber eben diese wechseln nur selten und wenn, dann vor allen Dingen aus gesundheitlichen Gründen, was jedoch u. U. dem Betrieb sogar Vorteile bringen kann.

Da Barauszahlung und Kapitalbeteiligung verschiedene Belegschaftsgruppen ansprechen, läßt sich der Wirkungsbereich einer Erfolgsbeteiligung dadurch ausdehnen, daß - entsprechende Höhe der Erfolgsanteile vorausgesetzt - ein Teil der Erfolgsbeteiligung in bar ausbezahlt wird und der Rest gesperrt bleibt.

262.3 Ausschüttungszeitpunkt

Abgesehen von dem Fall, daß die Arbeitnehmer beim Ausscheiden ihres bisherigen, in Kapitalanteilen ausgeschütteten Erfolgsanteils verlustig gehen, kann auch vom Ausschüttungszeitpunkt, sofern er den Betriebsangehörigen bekannt ist, eine stabilisierende Wirkung ausgehen. Erfahrungsgemäß ist der Personalwechsel je nach Zusammensetzung und Tätigkeit der Arbeitnehmer, geographischer Lage des Betriebes usw. im Frühling, Sommer oder Herbst am größten und im Winter am geringsten (1). Junge Arbeitskräfte beispielsweise wechseln ihren Arbeitsplatz häufig im Frühjahr, da sie zu dieser Zeit am stärksten der "Wanderlust" unterworfen sind.

Die größte Stabilisierungskraft geht von einer Erfolgsbeteiligung aus, wenn die Ausschüttung kurz nach den aus der Erfahrung bekannten fluktuationsstarken Perioden erfolgt. Ein Arbeitnehmer, der weiß, daß er in Bälde einen Erfolgsanteil erhält, verläßt bis dahin sicher nicht den Betrieb. Bei monatlicher oder kürzerer Ausschüttung ist allerdings noch keine Wirkung zu erwarten, was z. B. von den Melitta-Werken (2), die ihre Ersparnisanteile monatlich auszahlen, bestätigt wird. Bei vierteljährlicher Ausschüttung werden die Arbeitnehmerkündigungen etwa 1 Monat, bei jährlicher Ausschüttung 2

(1) 599, S. 159

(2) Persönliches Schreiben vom 12. 9. 1966

bis 3 Monate hinausgeschoben. Nach Ausschüttung der Erfolgsanteile besteht für manche Arbeitnehmer keine Gelegenheit mehr zum Wechseln, oder sie fühlen sich durch den Erfolgsanteil wieder stärker mit dem Betrieb verbunden. Trotzdem ist nach der Ausschüttung gelegentlich mit einer gewissen Häufung der Kündigungen zu rechnen, was ein plötzliches Anwachsen der Verwaltungsarbeit, besonders in der Personalabteilung, und möglicherweise Störungen im Leistungsgefüge und psychologisch ungünstige Auswirkungen auf die verbleibenden Arbeitnehmer mit sich bringt.

Ausschüttungen nach fluktuationshemmenden Gesichtspunkten werden selten in gleichen Zeitabständen erfolgen können. Nun soll aber zwischen den einzelnen Ausschüttungen keine allzu große Zeitspanne liegen, um den Arbeitskräften immer wieder vor Augen zu halten, daß sie am Erfolg beteiligt sind. Zeigt die Fluktuationsstatistik beispielsweise, daß am häufigsten in den Monaten April und Juni gewechselt wird, so empfiehlt es sich, die Anteile im Mai und Juli auszuschütten. Um die lange Spanne zwischen Juli und Mai zu verkürzen, ist zum Beispiel im Dezember noch eine Ausschüttung einzulegen, bei der aber die Anteile niedriger sein sollten als bei den anderen beiden. Die Manipulation der auszuschüttenden Anteilsbeträge wird durch eine Ausgleichskasse ermöglicht.

Es ist kein praktischer Fall bekannt, bei dem die Ausschüttungszeitpunkte nach obigen Gesichtspunkten festgelegt wurden, was, abgesehen von rechnungstechnischen Schwierigkeiten, darauf zurückzuführen ist, daß andere Zielsetzungen, z. B. Leistungssteigerungen, die andere Ausschüttungszeitpunkte bedingen, im Vordergrund stehen.

26.3 Zusammenfassung und Beispiele

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Fluktuation durch eine Erfolgsbeteiligung eingeschränkt werden kann. Dazu müssen, neben einem guten Betriebsklima, folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- a) Das Einkommen des einzelnen Arbeitnehmers muß höher sein als in den anderen Betrieben.

- b) Die Erfolgsanteile müssen zum Teil in bar, zum Teil in gesperrten Kapitalanteilen ausgeschüttet werden.
- c) Die Ausschüttung muß kurze Zeit nach den fluktuationsstärksten Perioden stattfinden.

Zahlreiche Beispiele beweisen die Stabilisierungskraft der Erfolgsbeteiligung: So ging bei der Brown, Boverie & Cie. AG (1) im ersten Jahr der Erfolgsbeteiligung die Fluktuation um 30 % zurück. Bei der Firma Friedrich Flender & Co. (2) hat die Fluktuation nach Einführung der Erfolgsbeteiligung praktisch aufgehört. Bei der Lincoln Electric Co. liegt, wie in Abschnitt 24.2 dargestellt wurde, die Fluktuationsquote weit unter dem Durchschnitt aller Industriebetriebe.

Im allgemeinen sind es die unterdurchschnittlich und mittelmäßig qualifizierten Kräfte, die sich durch eine Erfolgsbeteiligung vom Arbeitsplatzwechsel abhalten lassen. In seiner Untersuchung über die Gewinnbeteiligung kommt Putensen (3) zu demselben Ergebnis: "Gerade wenn es sich um wirklich tüchtige Leute handelt, übt der Gewinnanteil keinen genügenden Anreiz aus, im Betrieb zu bleiben, wenn sich anderswo noch günstigere Chancen bieten."

(1) 704, Jahrgang 1961, S. 56

(2) 143, S. 216

(3) 262, S. 102

3. AUSWIRKUNGEN DER ERFOLGSBETEILIGUNG AUF DIE FINANZIERUNG

Finanzierung ist der Zu- und Abfluß von Kapital. Dem Kapital kommt steigende Bedeutung zu, was vor allen Dingen auf den Trend zur Automatisierung und den Mangel an Arbeitskräften zurückzuführen ist.

Das Kapital fließt dem Betrieb aus verschiedenen Quellen zu. Die Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf diese Quellen werden im ersten Abschnitt untersucht. Die Kapitalbewegungen schlagen sich in der Liquidität nieder, die im zweiten Abschnitt behandelt wird.

3.1 Auswirkungen auf die Kapitalquellen

Kapital fließt dem Betrieb aus zwei Quellen zu: aus der Thesaurierung von Gewinnen (Selbstfinanzierung) und aus Einlagen von Kapitalgebern (Eigen- und Fremdfinanzierung). Kapitalgeber können neben Personen und Institutionen, deren Hauptfunktion das Zur-Verfügung-Stellen von Kapital ist (Nur-Kapitalgeber), auch Arbeitnehmer sein, die einen Teil ihrer Ersparnisse im Betrieb anlegen (Arbeitnehmer-Kapitalgeber).

31.1 Allgemeines

Die Erfolgsbeteiligung beeinflusst die Gewinnhöhe und die Gewinnverteilung.

311.1 Gewinnhöhe

Die Erfolgsbeteiligung beeinflusst den Gewinn. Gewinnerhöhend wirken die Beteiligungserträge, insbesondere die Leistungssteigerungen der Arbeitnehmer, soweit sie vom Markt vergütet werden, die Abnahme der Fluktuation und der Streiks sowie die Erhöhung des betrieblichen Ansehens in der Öffentlichkeit. Gewinnmindernd wirken die Erfolgsanteile und die Beteiligungsaufwendungen.

Im Falle einer Leistungs- oder Ertragsbeteiligung werden die Erfolgsanteile bereits vor Ermittlung des Bilanzgewinnes abgezogen. Bei den Gewinnbeteiligungen sind sie noch im ausgewiesenen Gewinn enthalten. In jedem Fall beeinflussen sie aber den Gewinn, der für die Zuweisung an die Selbstfinanzierung und die Ausschüttung an die Kapitalgeber zur Verfügung steht. Beteiligungsaufwendungen entstehen durch die mit der Erfolgsbeteiligung verbundenen Verwaltungsarbeit: Die Erfolgsanteile müssen errechnet werden (Buchhaltung bzw. Kalkulation), die Errechnung muß evtl. nachgeprüft werden (Wirtschaftsprüfer), die Anteile müssen ausgeschüttet werden (Personalabteilung, Kasse), die Arbeitnehmer müssen informiert werden (Personalabteilung), womit nach Ansicht von Rexroth (1), Mitinhaber des Beteiligungsbetriebes G. L. Rexroth, Lohrer Eisenwerk GmbH, bei mehr als 400 Belegschaftsmitgliedern eine Person voll beschäftigt ist, und schließlich kann, um das betriebliche Ansehen zu heben, die Öffentlichkeit unterrichtet werden (Public-Relations-Abteilung).

Der Gewinn des Betriebes kann größer sein als er ohne Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer wäre, d. h. es kann ein Beteiligungsgewinn (Beteiligungserträge > Beteiligungsaufwendungen + Erfolgsanteile) entstehen. Es kann aber auch ein Beteiligungsverlust eintreten, so daß der Gesamtgewinn niedriger ausfällt. Dies muß aber - sofern es öfter vorkommt - früher oder später zu einer Änderung oder Aufhebung der Erfolgsbeteiligung führen, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, daß die positiven Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung nur zum Teil zahlenmäßig erfaßbar sind, was wohl auch der Grund dafür ist, daß trotz ausgewiesener Beteiligungsverluste die Erfolgsbeteiligung gelegentlich nicht aufgegeben wird. Schließlich besteht die Möglichkeit, daß der Gesamtgewinn unverändert bleibt. Gruner (2) schreibt: "In dem durch erhöhten Eifer und verschärfte Sorgfalt der Arbeiter vermehrten Geschäftsgewinn finden die Unternehmer in allen Fällen zum mindesten einen

(1) 133, S. 111

(2) 131, S. 88

teilweisen Ausgleich, in vielen Fällen sogar mehr als Ersatz dessen, was sie durch Verzicht auf einen Teil des Geschäftsgewinnes zugunsten ihrer Arbeiter aufgegeben haben. Infolgedessen haben die Unternehmer zahlreicher Betriebe bei Einführung der Arbeitergewinnbeteiligung keine, in anderen Betrieben nur geringe finanzielle Opfer zu bringen, während bei einer dritten Klasse von Betrieben sogar eine Gewinnsteigerung zu erwarten ist, die die den Arbeitern einzuräumenden Gewinnanteile wesentlich überwiegt."

Dazu einige Beispiele: Bei der Heinrich Freese GmbH (1) stieg bereits im Einführungsjahr der Erfolgsbeteiligung der Gewinn nach Abzug der Erfolgsanteile um 268 %, was zum größten Teil auf die Erfolgsbeteiligung zurückzuführen war. Die Firma Jean Leclaire (2) hatte ebenfalls eine starke Gewinnerhöhung zu verzeichnen; den Umstand, daß Leclaire Millionär geworden war, schrieb er ausdrücklich der Erfolgsbeteiligung zu. Die Firma Kaiser Steel (3) konnte durch eine Kostenersparnisbeteiligung innerhalb von 2 Jahren (1963, 1964) einen Mehrertrag von 20 Millionen Dollar erzielen. Davon wurden 7,6 Millionen an die Belegschaft ausgeschüttet, das sind 52 Dollar monatlich pro Arbeitnehmer, der Rest von 12,4 Millionen kam der Selbstfinanzierung zugute. Eine Untersuchung der Profit Sharing Research Foundation (4) zeigt, daß von den 14 größten amerikanischen Warenhausketten die 7 Betriebe mit Erfolgsbeteiligung höhere Gewinne erzielen konnten als die übrigen 7 ohne Erfolgsbeteiligung. Die Größe dieser 14 Betriebe differiert sehr stark. Deshalb wurde die statistische Methode des relativen Durchschnitts gewählt, so daß der Einfluß unabhängig von der Betriebsgröße wird. Zum Vergleich wurden die Berechnungen auch noch ohne Anwendung dieser Methode durchgeführt, dafür aber die beiden größten Betriebe außer Betracht gelassen. Die Ergebnisse der beiden Berechnungen weichen kaum von einander ab.

(1) 262, S. 53

(2) 262, S. 55

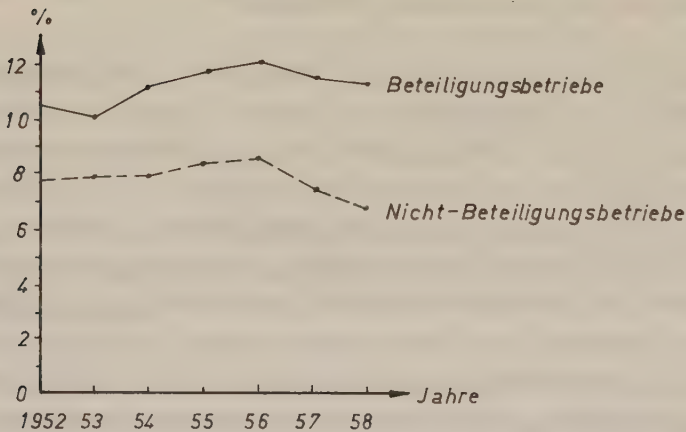
(3) 430, S. 714

(4) 175

Hier die wichtigsten Resultate:

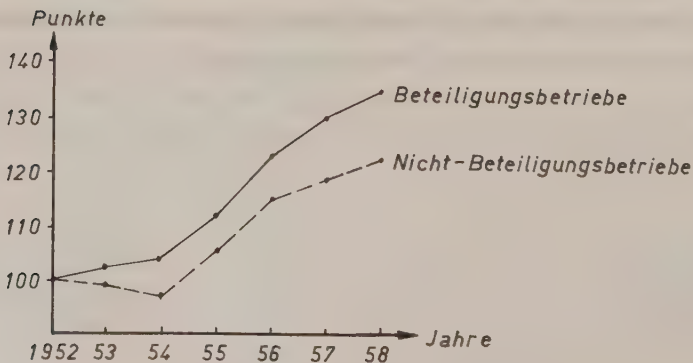
a) Gewinn : Eigenkapital (%)

Die Eigenkapitalrentabilität der Beteiligungsbetriebe lag stets höher als die der Nichtbeteiligungsbetriebe und stieg, abgesehen vom Jahre 1953, stärker an.



b) Umsatz (Index, 1952 = 100)

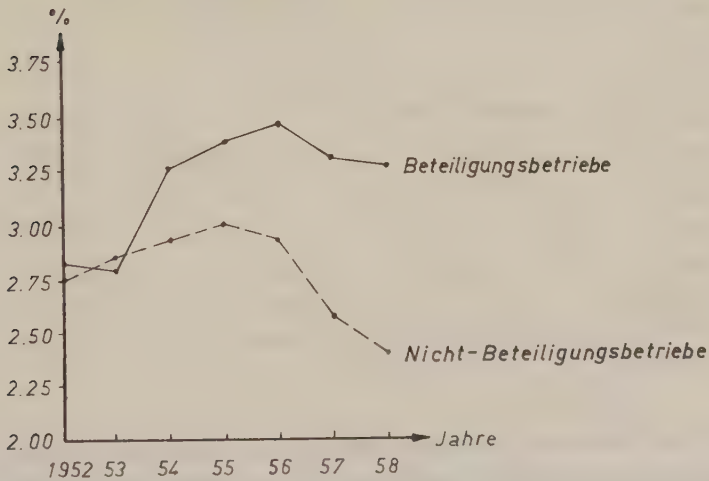
Der Umsatz der Beteiligungsbetriebe nahm von 1952 bis 1958 um 35,2 % zu, während die Nichtbeteiligungsbetriebe nur eine Umsatzsteigerung von 22,6 % erzielen konnten.



c) Nettogewinn : Umsatz (%)

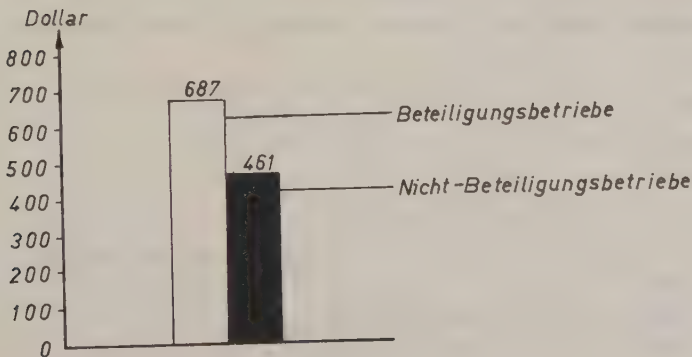
Die Beteiligungsbetriebe hatten 1952 einen etwas höheren Ausgangspunkt und vergrößerten bis 1958 ihren Vorsprung beträchtlich:

Jahr	Beteiligungsbetriebe	Nichtbeteiligungsbetriebe
1952	2,82	2,78
1958	3,31	2,43



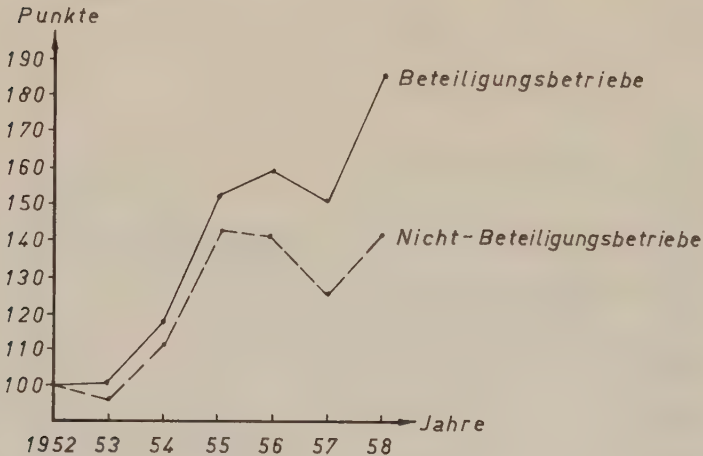
d) Gewinn je Arbeitnehmer (Dollar) im Jahre 1958

Auch hier zeigten sich die Beteiligungsbetriebe überlegen:



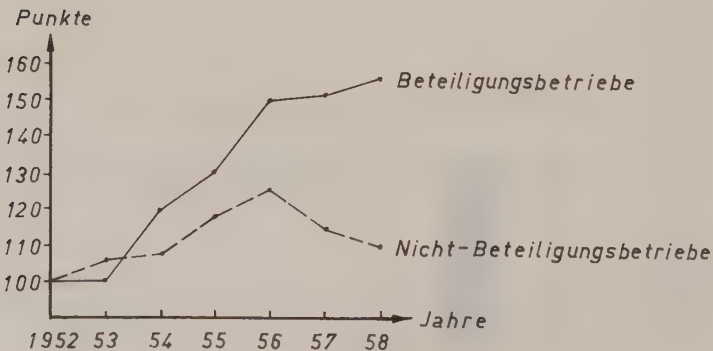
e) Durchschnittlicher Kurswert der Aktien (Index, 1952 = 100)

In der Zeit von 1952 bis 1958 verbesserte sich der Kurswert der Aktien beider Gruppen. Die Kurse der Beteiligungsbetriebe stiegen um 85,7 %, die der anderen jedoch nur um 42,2 %.



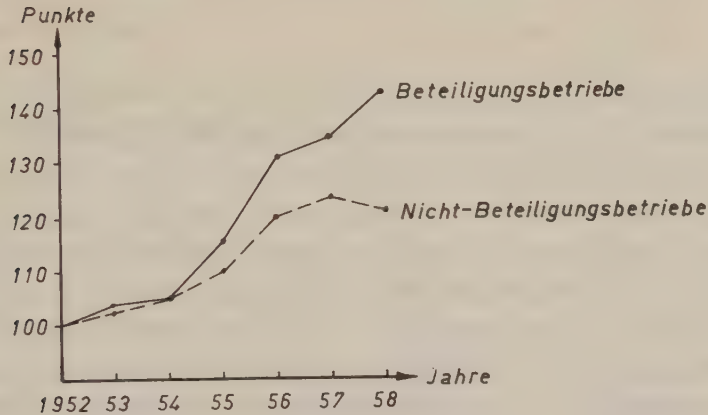
f) Gewinn je Aktie (Index, 1952 = 100)

Abgesehen vom Jahr 1952 stieg der Index des Gewinns je Aktie der Beteiligungsbetriebe laufend an, sogar in den für die Nichtbeteiligungsbetriebe schlechten Jahren 1957 und 1958. Die Steigerung von 1952 bis 1958 betrug bei den Beteiligungsbetrieben 55,4 %, bei den anderen dagegen nur 10,8 %.



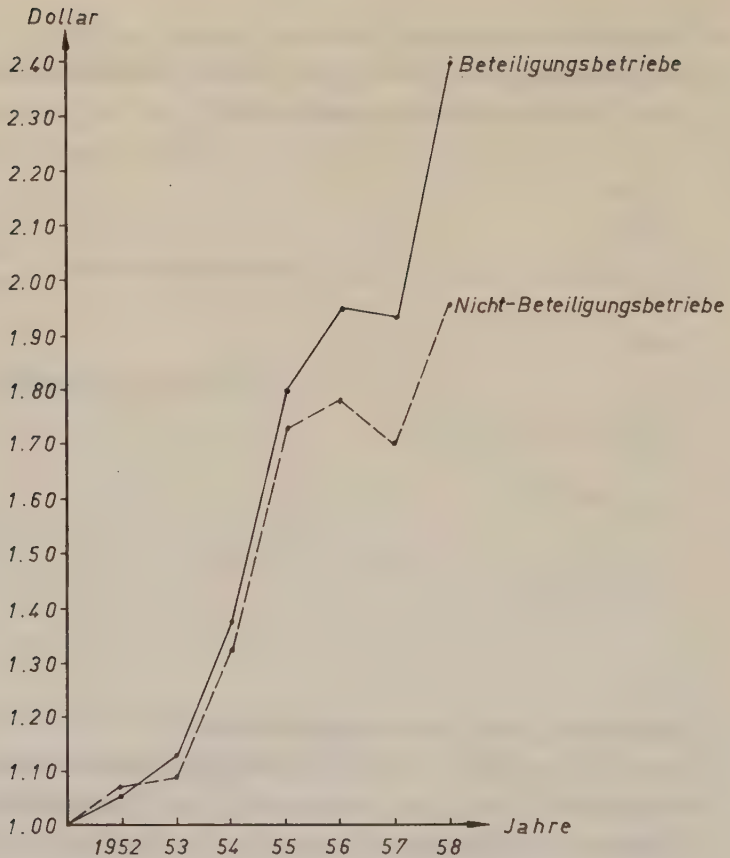
g) Dividende je Aktie (Index, 1952 = 100)

Die Dividende je Aktie erhöhte sich bei den Beteiligungsbetrieben um 42,9 %, bei der anderen Gruppe um 22,6 %.



h) Gesamtertrag (Dollar) eines angelegten Dollars

Wer 1952 einen Dollar in Aktien eines Beteiligungsbetriebes anlegte, hatte 1958 einen Kurswert von 1,857 Dollar und eine "Gesamtdividende" von 0,524 Dollar, also zusammen 2,381 Dollar; in einem Nichtbeteiligungsbetrieb hätte er einen Kurswert von 1,422 Dollar und eine "Gesamtdividende" von 0,538 Dollar, also zusammen 1,960 Dollar erreicht. Die Anlage eines Dollars in einem Beteiligungsbetrieb brachte also einen um 0,42 Dollar oder 21,5 % höheren Ertrag als in der anderen Gruppe.



Eine nach derselben Methode ebenfalls von der Profit Sharing Research Foundation (1) durchgeführte Untersuchung der 16 größten amerikanischen Lebensmittelkettenläden zeigt, daß auch hier die Beteiligungsbetriebe bessere Ergebnisse aufwiesen als die Betriebe ohne Erfolgsbeteiligung.

Dagegen hat z. B. die Demag AG (2) Beteiligungsverluste zu verzeichnen: "Selbstverständlich zieht die Erfolgsprämienzahlung jährlich einen beträchtlichen Teil des Gewinnes aus der Firma ab." Auch bei der Firma Friedrich Flender & Co (3) wird der Gesamtgewinn verringert. Desgleichen entstanden

(1) 175

(2) Persönliches Schreiben vom 2. 7. 1965

(3) Persönliches Schreiben vom 6. 9. 1966

bei der Duisburger Kupferhütte AG (1) Beteiligungsverluste. Ebenso bei der Ford-Werke AG (2), wie folgende Zahlen aus dem Jahre 1950 zeigen:

Erfolgsanteil	400 000 DM
- beteiligungsbedingter Ertrag	100 000 DM
Beteiligungsverlust	300 000 DM

Sind die Beteiligungsbedingungen einmal festgelegt, so können Betriebsführung und Kapitalgeber den Umfang des Beteiligungsverlustes nur dann unmittelbar beeinflussen, wenn sie die Höhe der Erfolgsanteile von Fall zu Fall festsetzen oder über die Gewinnentnahme (-ausschüttung) bzw. -einbehaltung auf die von diesen Größen abhängigen Erfolgsanteile einwirken können, was allerdings nur bei den Gewinnbeteiligungen möglich ist. Bei der Kaufhof AG (3) wird die Höhe der Erfolgsanteile vom Vorstand jeweils festgelegt, bei der Louis Filsinger Kistenfabrik OHG (4) von den Gesellschaftern, bei der Meidricher Schiffswerft GmbH (5) von der Geschäftsführung und der Gesellschafterversammlung. Bei allen Dividendenbeteiligungen nehmen die Aktionäre unmittelbaren Einfluß auf die Höhe der Erfolgsanteile. Bei der Vereinigten Deutschen Metallwerke AG (6) erhalten die Arbeitnehmer für jedes Prozent Dividende, das über 4 % hinausgeht, 360 000 DM. Im Geschäftsjahr 1961/62 z. B. betrug die Dividende 12 % (= 10 716 000 DM), so daß die 13 162 Belegschaftsmitglieder 2 880 000 DM erhielten.

In gewissen Fällen besteht die Möglichkeit, Beteiligungsverluste durch Preiserhöhungen auf die Kunden abzuwälzen. Die Voraussetzungen dafür sind dieselben wie für die Abwälzung der entsprechenden Steuern, denn die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer entspricht in dieser Hinsicht der "Erfolgsbeteiligung des Staates", wie sie inform von Steuern praktiziert wird. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, näher darauf einzugehen; Einzelheiten

-
- (1) 54, S. 77
 - (2) 54, S. 77
 - (3) 309, S. 92
 - (4) 309, S. 88
 - (5) 309, S. 80
 - (6) 309, S. 151

sind in der einschlägigen Literatur (1) zu finden. Praktisch wird jedoch die Abwälzung nur selten möglich sein; Beispiele konnten nicht gefunden werden.

311.2 Gewinnverteilung

Beteiligungsgewinne kommen letztlich immer den Kapitalgebern zugute; Beteiligungsverluste sind stets von ihnen zu tragen.

Bei den Einzelfirmen und sinngemäß auch bei den Personalgesellschaften kommt dies deutlich sichtbar darin zum Ausdruck, daß der gesamte ausgewiesene Gewinn (und Verlust), also einschließlich des Beteiligungsergebnisses, auf dem Kapitalkonto des Inhabers verbucht wird. Im allgemeinen sprechen die Inhaber in ihrer Lebenshaltung und den durch diese bedingten Privatentnahmen höchstens langfristig auf Änderungen der Gewinnsituation an. Daraus folgt, daß Beteiligungsgewinne und -verluste anfänglich zugunsten bzw. zulasten des im Betrieb verbleibenden Teils des Gewinns, des durch Selbstfinanzierung geschaffenen Eigenkapitals, gehen. Die Deutsche Bundesbank (2) schreibt: "Wie in früheren Jahren mit einer Verschlechterung der Ertragslage sind die Privatentnahmen der Selbständigen (Unternehmer, Landwirte, freiberuflich Tätige) hiervon praktisch unberührt geblieben. Nach vorläufigen Schätzungen sind sie im Jahre 1965 - wie schon im vorigen Jahr - um 8 v. H. gestiegen. Die Einengung der Gewinnmargen schlug sich deshalb voll in der Abnahme der nichtentnommenen Gewinne nieder." Ob langfristig eine Anpassung der Entnahmen erfolgt, wird von den finanziellen Verhältnissen des Inhabers abhängen und davon, in welchem Umfang der Betrieb Kapital braucht.

Bei den Kapitalgesellschaften, als Beispiel diene die Aktiengesellschaft, wird ein Teil des Gesamtgewinnes an die Kapitalgeber ausgeschüttet, ein Teil

(1) 448, S. 88

482, S. 258

590, S. 274

300

371

(2) 695, S. 7

bleibt als Rücklage im Betrieb. Diese Rücklagen gehören ebenfalls den Kapitalgebern. Sie können aber erst darüber verfügen, wenn sie ihre Beteiligung aufgeben, sei es durch Auseinandersetzung, sei es durch Verkauf der Aktien, in deren Börsenkurs die Rücklagen ihren Niederschlag finden.

Über die Aufteilung des Gewinns in Dividende und freie Rücklage entscheidet die Hauptversammlung. (Auf die Höhe der gesetzlichen Rücklage haben die Aktionäre keinen Einfluß; diese wird von der Erfolgsbeteiligung auch nicht betroffen.) Maßgebend für die Aufteilung ist die Zusammensetzung der Hauptversammlung. Großaktionäre werden für eine stärkere Rücklagenbildung eintreten, wenn sie ihre wirtschaftliche Machtstellung verbessern wollen; ansonsten werden sie für diejenige Verteilungsform stimmen, die ihnen auf lange Sicht den größten Vermögenszuwachs bringt. Kleinaktionäre werden sich überwiegend für höhere Dividende einsetzen, da sie häufig das Geld für Konsumzwecke brauchen. Aktionäre, die der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer aus rationalen oder emotionalen Gründen ablehnend gegenüberstehen, werden sich für höhere Selbstfinanzierung entscheiden, wenn die Erfolgsbeteiligung an die Dividende gebunden ist und für höhere Dividende, wenn die Erfolgsbeteiligung vom einbehaltenen Gewinn abhängt.

Eine besondere Stellung nehmen die Arbeitnehmer-Aktionäre ein. Da sie gleichzeitig Arbeitnehmer und Kapitaleigner sind, haben sie im allgemeinen arbeitsorientierte und kapitalorientierte Ziele. Sie können dadurch in einen Interessenkonflikt geraten. Es ist nun mit ziemlicher Sicherheit anzunehmen, daß die arbeitnehmerischen Ziele den Vorrang erhalten. Die Arbeitnehmer-Aktionäre werden deshalb ihren Einfluß in der Hauptversammlung dazu benutzen, durch stärkere Rücklagenbildung einmal die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes zu stärken, um ihre Arbeitsplätze zu sichern und zum andern ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Erst wenn diese Ziele einigermaßen erreicht sind, also vor allen Dingen in der Hochkonjunktur, werden sie sich für höhere Dividende entscheiden. Diese Ansicht wird beispielsweise auch von Ruitmann (1) vertreten: "Wenn auch der Arbeitnehmer ein Interesse daran hat, einen möglichst großen Ertrag zu erhalten, so wird ihm die arbeitneh-

(1) 277, S. 87

merische Interessenlage der Arbeitsplatzsicherung vorrangig sein, sobald seine Beteiligung und die Möglichkeit, daraus Einkommen zu beziehen, an die Innehabung seines Arbeitsplatzes geknüpft ist." Praktische Beweise für ein derartiges Verhalten konnten wegen der noch geringen Zahl der Arbeitnehmer-Aktionäre nicht gefunden werden. Es gibt aber eine Reihe von Beispielen, die zeigen, daß die am Erfolg beteiligten Arbeitnehmer auf augenblickliche materielle Vorteile zugunsten der langfristigen Erhaltung des Betriebes und damit ihrer Arbeitsplätze verzichten. So stellte beispielsweise die Belegschaft des französischen Metallbetriebes Chalonnès (1) bei Verschärfung der Konkurrenz dem Betrieb für Investitionen 50 % ihres Jahreserfolgsanteils leihweise zur Verfügung. Der Unternehmer Leitl (2) berichtete aus seinem Betrieb: "In diesem Frühjahr wurde in Österreich ein neuer Kollektivvertrag geschlossen, der vorgesehen hat, daß alle Arbeiter unserer Branche einen 13-prozentigen Aufschlag auf den Grundlohn erhalten. Ohne daß ich ein Wort gesagt hätte, kam der Betriebsrat zu mir und erklärte, daß die Arbeiterschaft auf diese Lohnerhöhung verzichte. Es wurde mir erklärt, daß die Arbeiterschaft weiß, daß sie in den Löhnen schon über dem Durchschnitt der übrigen Betriebe liegt und daß sie ja überdies durch die Partnerschaft am Erfolg beteiligt ist. Es liegt der Arbeiterschaft mehr daran, die Konkurrenzfähigkeit für künftige, schwere Jahre sicherzustellen und jetzt schon das Lohnniveau der übrigen Betriebe an das unsere anzugleichen. Und das in einem Betrieb, in dem 95 % Hilfsarbeiter sind!" Eine etwas andere Situation ergibt sich, wenn die Arbeitnehmer durch Gewerkschaftsfunktionäre vertreten werden, was allerdings nur selten zu erwarten ist. Die Gewerkschaftsvertreter werden sich durchwegs für höhere Dividenden einsetzen, um die seit Jahren von ihnen kritisierte Gewinnthesaurierung zu unterbinden.

Die Aktionärsgruppe, die nun stimmenmäßig am stärksten vertreten ist, wird über die Gewinnverteilung entscheiden.

Die gegenwärtige Situation in den deutschen Aktiengesellschaften sieht allerdings meist etwas anders aus: Gewöhnlich macht der Vorstand einen Vertei-

(1) 16, S. 54

(2) 3, S. 70

lungsvorschlag, dem dann die Hauptversammlung ohne größere Änderungen zustimmt. Normalerweise bleibt die Dividende gleich hoch; Gewinnänderungen und damit auch Beteiligungsgewinne und -verluste finden also in der Regel ihren Niederschlag in der Selbstfinanzierung. Die Demag AG (1) schreibt: "Selbstverständlich zieht die Erfolgsprämienzahlung jährlich einen beträchtlichen Teil des Gewinns aus der Firma ab. Sie beeinträchtigt damit ganz allgemein die Selbstfinanzierungsquote, gleichgültig, ob die AEP aus der Rücklage, d. h. dem nicht ausgeschütteten Gewinn früherer Jahre oder dem Gewinn des laufenden Jahres gespeist wird. Zahlenmäßige Angaben darüber lassen sich nicht machen." Im gleichen Sinne äußerte sich die Firma Friedrich Flender & Co. (2). Um ihre Selbstfinanzierungsquote zu erhalten, war die Duisburger Kupferhütte AG (3) gezwungen, mit dem Einverständnis der Belegschaft in den ersten Jahren keine Erfolgsanteile auszuschütten. Seit Beginn der Ausschüttung ist dann regelmäßig ein Beteiligungsverlust entstanden, der eine Selbstfinanzierung im früheren Umfang nicht mehr ermöglichte.

Beteiligungsgewinne bedeuten also durchwegs eine relative Erhöhung der Selbstfinanzierung und damit des Eigenkapitals, Beteiligungsverluste eine relative Abnahme der Selbstfinanzierung. Werden die Erfolgsanteile in bar ausbezahlt, dann gehen diese Mittel dem Betrieb verloren; erhalten die Arbeitnehmer Kapitalanteile, so bleiben sie im Betrieb und erhöhen das Fremdbzw. Eigenkapital.

Die Untersuchungen im nächsten Kapitel über die finanziellen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung anhand von Modellen ergaben folgende Entwicklung der Selbstfinanzierung in Beteiligungsbetrieben im Vergleich zu den Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung.

(1) Persönliches Schreiben vom 2. 7. 1965

(2) Persönliches Schreiben vom 6. 9. 1966

(3) 16, S. 116

149, S. 49

Es bedeuten:

+ = höher

- = niedriger

0 = gleich

Bei Einzelfirmen, Personalgesellschaften und Aktiengesellschaften, die stets die gleiche Dividende ausschütten:

Ausschüttungsform der Erfolgsanteile		
	Barauszahlung	Eigenkapitalanteile (bei Aktiengesellschaften: Aktien zu pari oder zum Börsenkurs)
Beteiligungsverlust	-	0
Gewinneutralität	0	+
Beteiligungsgewinn	+	+

Bei den übrigen Kapitalgesellschaften:

	Barauszahlung	Aktien zu pari	Aktien zum Börsenkurs
Beteiligungsverlust zulasten der Ausschüttung an die Aktionäre	0	+	+
Beteiligungsverlust zulasten der Selbstfinanzierung	-	-	-
Gewinneutralität	0	+	+
Beteiligungsgewinn zugunsten der Ausschüttung an die Aktionäre	0	+	+
Beteiligungsgewinn zugunsten der Selbstfinanzierung	+	+	+

Wird die Selbstfinanzierung durch beteiligungsbedingte Gewinnänderungen betroffen, so wird die Ergiebigkeit dieser Kapitalquelle unmittelbar berührt.

Wird die Gewinnausschüttung an die Kapitalgeber verändert, dann hängt die Auswirkung auf die Ergiebigkeit dieser Kapitalquelle von der Reaktion der tatsächlichen und potentiellen Kapitalgeber auf die beteiligungsbedingte Gewinnänderung und die übrigen mit der Erfolgsbeteiligung verbundenen Auswirkungen ab. Die Ergiebigkeit der Kapitalquelle "Arbeitnehmer" ist abhängig vom Erfolgsanteil und von den psychologischen Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung.

31.2 Nur-Kapitalgeber

Die Bereitschaft der Nur-Kapitalgeber, dem Betrieb Eigenkapital zur Verfügung zu stellen, hängt ab vom Ertrag, den dieses Kapital voraussichtlich abwerfen wird, von der Sicherheit der Anlage, evtl. von der Möglichkeit des Kapitalgebers, Einfluß auf die Betriebsführung zu nehmen und gelegentlich von irrationalen Faktoren. Da die Sicherheit der Kapitalanlage durch die Erfolgsbeteiligung kaum betroffen wird und die irrationalen Faktoren nicht erfaßbar sind, brauchen nur die Einflüsse der Erfolgsbeteiligung auf Ertrag und Einflußnahme untersucht zu werden. Die Reaktion der Kapitalgeber auf diese Auswirkungen ist bei Personal- und Kapitalgesellschaften verschieden.

Der Einfluß der Erfolgsbeteiligung auf die Beschaffung von Fremdkapital ist minimal, weswegen nur ganz kurz am Ende des nächsten Abschnitts darauf eingegangen wird.

312.1 Auswirkungen bei Personalgesellschaften

Bei den Personalgesellschaften gehen alle Beteiligungsgewinne unmittelbar zugunsten, alle Beteiligungsverluste unmittelbar zulasten der Gesellschafter und schlagen sich - wenigstens anfänglich - in der Selbstfinanzierung nieder.

Irgendwelche Reaktionen der Gesellschafter, d. h. zunehmende bzw. abnehmende Bereitschaft, dem Betrieb neues Kapital zur Verfügung zu stellen, sind normalerweise nicht zu erwarten, da die Gesellschafter sich ja

selbst für die Einführung der Erfolgsbeteiligung entschieden und deshalb derartige Auswirkungen bereits in ihre Überlegungen einbezogen. Dasselbe gilt für den ohnehin geringen Einfluß, den die aufgrund ihrer Erfolgsbeteiligung als Kommanditisten oder Stille Gesellschafter - die Stellung von Komplementären und OHG-Gesellschaftern kommt nicht in Frage (1) - beteiligten Arbeitnehmer auf die Betriebsführung ausüben können. Tritt allerdings wider Erwarten ein großer Beteiligungsverlust ein, so ist zu vermuten, daß die Gesellschafter daraufhin in verstärktem Maße zu Kapitaleinlagen bereit sein werden, um die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes zu erhalten, in dessen Gedeihen sie ja meist ihre Lebensaufgabe erblicken.

Anders ist die Situation bezüglich des Eintritts neuer Gesellschafter, die Kapital einbringen.

Suchen diese Gesellschafter ausschließlich eine günstige Kapitalanlage, dann können sie als Stille Gesellschafter oder Kommanditisten ohne Mitarbeit im Betrieb eintreten. Entscheidend für ihren Eintritt ist der voraussichtliche Gesamtertrag ihrer Einlage im Vergleich zu dem anderer Anlagemöglichkeiten. Die Entwicklung des Gesamtertrages unter dem Einfluß einer Erfolgsbeteiligung wird weiter hinten für die Aktiengesellschaften anhand von Modellen untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen gelten sinngemäß auch für Personalgesellschaften, wobei zu beachten ist, daß die Ausschüttung an die Aktionäre den Privatentnahmen der Gesellschafter, die Zuweisung an die Selbstfinanzierung den nicht entnommenen Gewinnen und die Entwicklung (nicht die absoluten Zahlen!) des Börsenkurses, bei Annahme konstanter Privatentnahmen, der Entwicklung des Gesamtertrages, wie er sich im Eigenkapital widerspiegelt, entsprechen. Unter den gemachten Voraussetzungen ergibt sich:

- a) Der Gesamtertrag in Beteiligungsbetrieben steigt schwächer an als in Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung, wenn Beteiligungsverluste entstehen und die Erfolgsanteile in bar ausbezahlt werden. Dies bedeutet, daß keine neuen Kapitalgeber mehr gefunden werden können.
- b) Der Gesamtertrag nimmt die gleiche Entwicklung, wenn Beteiligungs-

(1) Die Gründe werden in Abschnitt 5.5 dargelegt.

verluste entstehen und die Erfolgsanteile inform von Eigenkapitalanteilen zum Nominalwert ausgeschüttet werden oder, wenn im Falle von Gewinnneutralität die Erfolgsanteile in bar ausbezahlt werden. In diesem Fall wird die Finanzierung nicht betroffen.

- c) Der Gesamtertrag steigt stärker an, wenn Beteiligungsgewinne entstehen oder, wenn bei Gewinnneutralität die Ausschüttung in Eigenkapitalanteilen erfolgt. Hier wird die Kapitalbeschaffung durch die Erfolgsbeteiligung erleichtert. Liegt der Gesamtertrag aber nur wenig über dem anderer Anlagemöglichkeiten, so werden Kapitalgeber, die als Kommanditisten einzutreten beabsichtigen, evtl. von ihrem Eintritt absehen, wenn die Mehrzahl der Kommanditisten Arbeitnehmer des Betriebes sind, da diese überwiegend arbeitnehmerische Ziele verfolgen und die übrigen Kommanditisten deshalb ihren kapitalorientierten Interessen nicht genügend Nachdruck verleihen können. In diesem Fall besteht jedoch die Möglichkeit, im Rahmen der Vertragsfreiheit die Kapitalgeber durch günstige Bedingungen, z. B. Sondervverzinsung, zum Eintritt zu bewegen.

Wollen sich die Gesellschafter ganz im Betrieb engagieren, d. h. die volle Schuldenhaftung übernehmen und in der Betriebsführung mitarbeiten, so spielt für sie der Kapitalertrag, die Art ihrer Tätigkeit im Betrieb und ihr Verhältnis zu den geschäftsführenden Gesellschaftern die entscheidende Rolle. Von diesen Faktoren wird praktisch nur der Kapitalertrag durch die Erfolgsbeteiligung betroffen.

312.2 Auswirkungen bei Kapitalgesellschaften

Bei den Kapitalgesellschaften mit Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer - als Beispiel dient wieder die AG - gibt es hinsichtlich ihrer Finanzierungsbereitschaft drei Gruppen von Kapitalgebern: Aktionäre, die ihre Entscheidungen aufgrund rein rationaler Überlegungen fällen, Aktionäre, die sich mehr vom Gefühl leiten lassen und schließlich die Eigentümer der Familien- oder Einmannaktiengesellschaften, von denen die gleichen Reaktionen wie von den Vollhaftern der Personalgesellschaften zu erwarten sind.

Die meisten Kapitalgeber, insbesondere die Großaktionäre, gehören der ersten, der rationalen Gruppe an. Sie vergleichen die voraussichtliche Entwicklung der Dividende, des Börsenkurses und der Größe ihres Einflusses in der Hauptversammlung mit den entsprechenden Zahlen anderer Betriebe und entscheiden sich daraufhin, ob sie Aktien des betreffenden Beteiligungsbetriebes erwerben bzw. behalten wollen oder nicht.

Inwiefern die Erfolgsbeteiligung auf diese Bestimmungsgrößen Einfluß nimmt, soll nun anhand von Modellen untersucht werden. Diese bauen auf folgenden Annahmen auf:

- a) Bei allen Modellbetrieben handelt es sich um völlig gleichartige Aktiengesellschaften, die sich nur in Höhe und Verteilung des Gewinnes unterscheiden.
- b) Das Aktienkapital der ursprünglichen Aktionäre, der Altaktionäre, bleibt, außer bei Betrieb 17, während des ganzen Betrachtungszeitraumes von 50 Jahren konstant.
- c) Der Gewinn hängt von Kapital und Arbeit ab. Er wird in Prozent des Eigenkapitals ausgedrückt.
- d) Die Arbeitnehmer sind, außer bei Betrieb 1, am Gewinn beteiligt. (Eine Beteiligung an einer anderen Erfolgsgröße führt sinngemäß zu denselben Ergebnissen.)
- e) Die Aktien für die Belegschaft werden durch Neuemissionen geschaffen und unterscheiden sich nicht von denen der Altaktionäre.
- f) Der Börsenkurs spiegelt die Substanz des Betriebes wieder und ergibt sich aus dem Verhältnis von Eigen- zu Aktienkapital.
- g) Rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte bleiben außer Betracht, um allgemein gültige Aussagen zu erhalten. Deshalb kann beispielsweise jeder Erfolgsanteil ohne Rest in eine Aktienbeteiligung umgewandelt werden. Diese Annahme entspricht insofern der Wirklichkeit, als Erfolgsanteile so lange angesammelt werden können, bis sie den Wert einer Aktie erreichen.
- h) Von den Kosten der Aktienaussgabe wird wegen ihrer Geringfügigkeit abgesehen.

Um die Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf die Kapitalbeschaffung durch Aktienemission zu erkennen, werden zunächst die Aktienerträge (Summe aller bisherigen Dividenden + derzeitiger Börsenkurs) der Beteiligungsbetriebe (Betriebe 2 - 17) mit den entsprechenden Zahlen des Betriebes ohne Erfolgsbeteiligung (Betrieb 1) verglichen. Sodann werden die Auswirkungen untersucht, die sich aus der Abnahme des Kapitalanteils der Nur-Aktionäre infolge der arbeitnehmerischen Kapitalbeteiligung ergeben. Die Auswirkungen hängen ab von

- dem Einfluß der Erfolgsbeteiligung auf den Gewinn: Beteiligungsverlust (Erfolgsanteil + Beteiligungsaufwand $>$ Beteiligungsertrag), Gewinnneutralität (Erfolgsanteil + Beteiligungsaufwand = Beteiligungsertrag), Beteiligungsgewinn (Erfolgsanteil + Beteiligungsaufwand $<$ Beteiligungsertrag),
- der Ausschüttungsform : bar, Aktien zu pari, Aktien zum Börsenkurs,
- der Verteilung des Beteiligungsverlustes und -gewinnes auf Dividende und Selbstfinanzierung.

In den Modellen werden nachstehende Begriffe verwendet:

- a) Aktienkapital der Altaktionäre
- b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre
- c) Gesamtkapital
- d) Selbstfinanzierungskapital
- e) Eigenkapital
- f) Börsenkurs
- g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtkapital
- h) Wert der Aktien der Altaktionäre
- i) Gewinn
- k) Zuweisung an Selbstfinanzierung
- l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft
- m) Betrag für Aktienausschüttung an die Altaktionäre
- n) Barausschüttung an die Belegschaft
- p) Barausschüttung an die Aktionäre
- r) Dividende

- s) Barausschüttung an die Altaktionäre
- t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre
- u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft
- v) Nennwert der Aktienausschüttung an die Altaktionäre
- z) Zeit (Jahre)

+ = höher

- = niedriger

0 = gleich

$$a + b = c$$

$$c + d = e$$

$$\frac{e}{c} = f (\%)$$

$$\frac{a}{c} = g (\%)$$

$$e \cdot \frac{a}{c} = \frac{f \cdot a}{100} = h$$

$$i = k + l + m + n + p$$

$$\frac{p}{c} = r (\%)$$

$$a \cdot r = s$$

$$b \cdot r = t$$

$$s + t = p$$

$$\frac{1 \cdot 100}{f} = u$$

$$\frac{m \cdot 100}{f} = v$$

Betrieb 1. Die Arbeitnehmer sind nicht am Gewinn beteiligt. Dieser beträgt 10 % des Eigenkapitals. Die Hälfte davon, also 5 % des Eigenkapitals, werden der Selbstfinanzierung zugewiesen und die andere Hälfte an die Aktionäre ausgeschüttet.

$$\begin{aligned} a &= 80 & e_0 &= 100 & i &= 0,1 \cdot e & p &= 0,05 \cdot e \\ c &= 80 & e &= 1,05^Z \cdot e_0 & k &= 0,05 \cdot e \end{aligned}$$

	Jahre							
	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Aktionäre = c) Gesamtkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	47,63	82,89	185,33	352,19	624,00	1 066,74
e) Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74
f) Börsenkurs	125,00	131,25	159,54	203,61	331,66	540,24	879,99	1 433,45
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74
i) Gewinn	10,00	10,50	12,76	16,29	26,53	43,22	70,40	114,67
k) Zuweisung an Selbstfinanzie- rung	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
= s) Barausschüttung an die Aktionäre								
r) Dividende	6,25	6,56	7,97	10,18	16,58	27,01	44,00	71,67

Ergebnis:

Die Selbstfinanzierung erhöht das Eigenkapital. Dadurch steigt der Gewinn und damit wieder die Selbstfinanzierung und die Dividende und infolge des konstanten Aktienkapitals auch der Börsenkurs.

Diese Auswirkungen werden als Vergleichsbasis für alle weiteren Betriebe verwendet.

Betriebe 2 - 7: Die Arbeitnehmer sind am Gewinn beteiligt. Durch diese Beteiligung wird der Gesamtgewinn des Betriebes nicht beeinflusst, so daß ein Beteiligungsverlust entsteht.

Betrieb 2: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden in bar ausbezahlt. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Ausschüttung an die Aktionäre.

Gewinn 10 % des Eigenkapitals, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 4 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$\begin{aligned} e &= 1,05^z \cdot e_0 & k &= 0,05 \cdot e & p &= 0,04 \cdot e \\ i &= 0,01 \cdot e & n &= 0,01 \cdot e \end{aligned}$$

		Jahre							
		0	1	5	10	20	30	40	50
a)	Aktienkapital der Aktionäre = c) Gesamtkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
d)	Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	47,63	82,89	185,33	352,19	624,00	1 066,74
e)	Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74
f)	Börsenkurs	125,00	131,25	159,53	203,61	331,66	540,24	879,99	1 433,43
h)	Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74
i)	Gewinn	10,00	10,50	12,76	16,29	26,53	43,22	70,40	114,67
k)	Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
n)	Barausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,05	1,28	1,63	2,65	4,32	7,04	11,47

p) Barausschüttung an die Aktionäre

= s) Barausschüttung an die Altaktionäre

4,00	4,20	5,11	6,52	10,61	17,29	28,16	45,87
5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,21	57,34

r) Dividende

Ergebnis:

Da die Selbstfinanzierung und damit das Eigenkapital im gleichen Maße steigen wie bei Betrieb 1, erhöht sich auch der Börsenkurs im selben Umfang. Der geringere Gewinnanteil der Aktionäre und damit ihre niedrigere Dividende entscheiden darüber, daß sie schlechter gestellt sind.

Betrieb 3: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden in bar ausbezahlt. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Selbstfinanzierung.

Gewinn 10 %, Selbstfinanzierung 4 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$e = 1,04^Z \cdot e_0 \quad k = 0,04 \cdot e \quad n = 0,01 \cdot e$$

$$i = 0,01 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e$$

	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Altaktionäre = c) Gesamtaktienkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	24,00	41,66	68,02	139,11	244,34	400,10	630,67
e) Eigenkapital	100,00	104,00	121,66	148,02	219,11	324,34	480,10	710,67
f) Börsenkurs	125,00	130,00	152,68	185,03	273,89	405,42	600,12	888,33
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	104,00	121,67	148,02	219,11	324,34	480,10	710,67
i) Gewinn	10,00	10,40	12,17	14,80	21,91	32,43	48,01	71,07
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	4,00	4,16	4,86	5,92	8,76	12,97	19,20	28,43
n) Barausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,04	1,22	1,48	2,20	3,24	4,80	7,12
p) Barausschüttung an die Aktionäre = s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,20	6,09	7,40	10,95	16,22	24,01	35,52
r) Dividende	6,25	6,50	7,60	9,25	13,70	20,27	30,06	44,42

Ergebnis:

Die geringere Selbstfinanzierung bewirkt schwächere Zunahme des Eigenkapitals, damit geringeren Gewinn und dadurch wiederum geringere Dividende und niedrigeren Börsenkurs. Die Aktionäre sind schlechter gestellt.

Ein Vergleich der Betriebe 3 und 2 zeigt, daß die Dividende anfänglich höher ist, wenn der Beteiligungsverlust zulasten der Selbstfinanzierung geht (Betrieb 3) und später (ab 23. Jahr) höher ist, wenn er zulasten der Ausschüttung an die Aktionäre geht (Betrieb 2). Der Grund liegt darin, daß sich bis zum 23. Jahr der höhere Gewinnanteil der Aktionäre des Betriebes 3 stärker auswirkt als der infolge geringerer Selbstfinanzierung niedrigere Gewinn; ab 23. Jahr ist es dann umgekehrt. Da der Börsenkurs des Betriebes 2 stets höher liegt als bei Betrieb 3, sind im 1. Jahr die Aktionäre des Betriebes 3 besser gestellt, im 2. Jahr beide gleich und ab 3. Jahr die Aktionäre des Betriebes 2. Auf längere Sicht ist es also für die Aktionäre günstiger, wenn der Beteiligungsverlust zulasten ihrer Dividende geht.

Betrieb 4: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden inform von Aktien zu pari ausgeschüttet. Dadurch erhalten sie Sitz und Stimme in der Hauptversammlung, so daß der Einfluß der Aktionäre entsprechend abnimmt. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Aktionäre.

Gewinn 10 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 4 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = \frac{1,06^z - 1}{1,06 - 1}$$

$$e = 1,06^z \cdot e_0$$

$$i = 0,1 \cdot e$$

$$(b = \Sigma u)$$

$$k = 0,05 \cdot e$$

$$l = u = 0,01 \cdot e$$

$$p = 0,04 \cdot e$$

Jahre

50

40

30

20

10

5

1

0

	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Aktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	1,00	5,64	13,16	36,79	79,06	154,76	290,34
c) Gesamtkapital	80,00	81,00	85,64	93,16	116,79	159,06	234,76	370,34
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	48,18	85,87	203,92	415,29	793,81	1 471,68
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02
f) Börsenkurs	125,00	130,65	156,25	192,20	274,65	361,20	438,00	498,60
g) Anteil der Aktionäre am Gesamtkapital	100,00	98,76	93,42	85,87	68,51	50,00	34,00	22,00
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	104,52	125,00	153,76	219,72	288,96	350,40	398,00
i) Gewinn	10,00	10,60	13,38	17,91	32,07	57,44	102,86	184,20
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,96	16,04	28,71	51,43	92,10

1) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft
= u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft

	1,00	1,06	1,34	1,80	3,22	5,74	10,29	18,42
p) Barausschüttung an die Aktionäre	4,00	4,24	5,35	7,16	12,81	22,97	41,14	73,68
r) Dividende	5,00	5,23	6,25	7,69	10,98	14,47	17,53	19,90
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	4,00	4,19	5,00	6,15	8,78	11,43	14,02	15,92
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,05	0,35	1,01	4,03	11,54	27,12	57,76

Ergebnis:

Das stärker wachsende Eigenkapital bewirkt höhere Gewinne. Da aber der Gewinnanteilsatz der Altaktionäre niedriger ist und gleichzeitig die Zahl der Aktionäre zunimmt, fällt die Dividende geringer aus. Auch der Börsenkurs liegt niedriger, weil im Vergleich zum Betrieb 1 das Aktienkapital stärker ansteigt als das Eigenkapital. Die Altaktionäre sind daher durch die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer finanziell schlechter gestellt.

Auch geht ihr Einfluß in der Hauptversammlung zurück. Wie die Berechnungen zeigten, ist nach frühestens 30 Jahren der Aktienbesitz der Arbeitnehmer und der Altaktionäre gleich groß. Auf den mehr theoretischen Charakter dieser 30 Jahre und die Bedeutung für die Kapitalbeschaffung wird noch eingegangen.

Betrieb 5: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden inform von Aktien zu pari ausgeschüttet. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Selbstfinanzierung.

Gewinn 10 %, Selbstfinanzierung 4 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = \frac{1,05^z - 1}{1,05 - 1} \quad i = 0,1 \cdot e \quad l = u = 0,01 \cdot e$$

$$e = 1,05^z \cdot e_0 \quad k = 0,04 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e$$

Jahre

	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Aktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	1,00	5,53	12,58	33,07	66,44	120,80	209,35
c) Gesamtkapital	80,00	81,00	85,53	92,58	113,07	146,44	200,80	289,35
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	24,00	42,10	70,31	152,26	285,75	503,20	857,39
e) Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74
f) Börsenkurs	125,00	129,54	149,30	176,00	235,00	295,00	352,00	396,20
g) Anteil der Aktionäre am Gesamtkapital	100,00	98,00	93,00	86,00	70,00	54,00	40,00	28,00
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	103,60	119,40	140,80	188,00	236,00	281,60	316,90
i) Gewinn	10,00	10,50	12,76	16,29	26,53	43,22	70,40	114,67
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	4,00	4,20	5,11	6,52	10,61	17,29	28,16	45,86

1) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft

= u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft

1,00	1,05	1,28	1,62	2,65	4,32	7,04	11,47
5,00	5,25	6,37	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
6,25	6,46	7,47	8,79	11,73	14,75	17,53	19,82
5,00	5,18	5,97	7,04	9,39	11,80	14,02	15,85
-	0,07	0,40	1,11	3,88	9,81	21,18	41,49

p) Barausschüttung an die Aktionäre

r) Dividende

s) Barausschüttung an die Altaktionäre

t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre

Ergebnis:

Das Eigenkapital steigt im gleichen Maße. Da aber das Aktienkapital ebenfalls zunimmt, fallen Dividende und Börsenkurs geringer aus. Der Gleichstand des Aktienbesitzes tritt (theoretisch) nach 33 Jahren ein. Die Altaktionäre sind schlechter gestellt.

Betrieb 6: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden inform von Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Aktionäre.

Gewinn 10 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 4 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = 80 \cdot (1,01^z - 1) \quad u = \frac{0,01 \cdot e \cdot 100}{\frac{e}{c} \cdot 100} \quad e = 1,06^z \cdot e_0$$

$$(b = \Sigma u) \quad = 0,01 \cdot c \quad i = 0,01 \cdot e \quad k = 0,05 \cdot e$$

$$p = 0,04 \cdot e$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,08	8,37	17,62	27,83	39,11	51,57		
c) Gesamtaktienkapital	80,00	80,80	84,08	88,37	97,62	107,83	119,11	131,57		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,20	49,74	90,72	223,09	466,52	909,46	1 710,45		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02		
f) Börsenkurs	125,00	131,18	159,00	203,00	329,00	531,00	864,00	1 400,00		
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtaktienkapital	100,00	99,00	95,00	90,00	81,00	74,00	67,00	61,00		
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	104,94	127,20	162,40	263,20	424,80	691,20	1 120,00		
i) Gewinn	10,00	10,60	13,38	17,91	32,07	57,44	102,86	184,20		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,95	16,03	28,72	51,43	92,10		

l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,06	1,34	1,80	3,21	5,74	10,29	18,42
p) Barausschüttung an die Aktionäre	4,00	4,24	5,35	7,16	12,83	22,98	41,14	73,68
r) Dividende	5,00	5,25	6,37	8,11	13,10	21,35	34,54	56,03
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	4,00	4,20	5,10	6,48	10,48	17,08	27,63	44,82
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,04	0,25	0,68	2,35	5,90	13,51	28,86
u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft	0,80	0,81	0,84	0,88	0,98	1,08	1,19	1,32

Ergebnis:

Infolge des stärker wachsenden Eigenkapitals ergeben sich höhere Gewinne. Da der Anteilsatz der Altaktionäre aber weniger hoch ist, fällt die Dividende niedriger aus. Der Börsenkurs ist ebenfalls niedriger, weil im Vergleich zu Betrieb 1 das Steigungsmaß des Eigenkapitals geringer ist als das des Aktienkapitals. Die Gleichheit des Aktienbesitzes wird (theoretisch) nach 70 Jahren erreicht. Die Altaktionäre sind schlechter gestellt.

Betrieb 7: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden inform von Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet. Der Beteiligungsverlust geht zulasten der Selbstfinanzierung.

Gewinn 10 %, Selbstfinanzierung 4 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = 80 \cdot (1,01^z - 1) \quad i = 0,1 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e$$

$$e = 1,05^z \cdot e_0 \quad k = 0,04 \cdot e \quad u = 0,01 \cdot c$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,08	8,37	17,62	27,83	39,11	51,57		
c) Gesamtkapital	80,00	80,80	84,08	88,37	97,62	107,83	119,11	131,57		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	24,20	43,65	74,52	167,71	324,36	584,89	1 015,17		
e) Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74		
f) Börsenkurs	125,00	129,95	152,00	184,00	272,00	400,00	591,00	872,00		
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtkapital	100,00	99,00	95,00	90,00	81,00	74,00	67,00	61,00		
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	103,90	121,60	147,20	217,60	320,00	472,80	697,60		
i) Gewinn	10,00	10,50	12,76	16,29	26,53	43,22	70,40	114,67		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	4,00	4,20	5,11	6,52	10,61	17,29	28,16	45,87		

l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,05	1,27	1,63	2,65	4,32	7,04	11,46
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,25	6,38	8,14	13,27	21,61	35,20	57,34
r) Dividende	6,25	6,50	7,59	9,22	13,53	20,00	29,57	43,28
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,20	6,08	7,37	10,82	16,00	23,66	34,62
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,05	0,31	0,77	2,38	5,57	11,56	22,72
u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft	0,80	0,81	0,84	0,88	0,98	1,08	1,19	1,32

Ergebnis:

Da das Eigenkapital im selben Umfang wächst, ist auch der Gewinn gleich hoch. Infolge des stärker anwachsenden Aktienkapitals sind Dividende und Börsenkurs trotzdem niedriger. Die Gleichheit des Aktienbesitzes wird nach 70 Jahren erreicht. Die Altaktionäre sind schlechter gestellt.

Betriebe 8 - 10: Die Arbeitnehmer sind am Gewinn beteiligt. Durch diese Beteiligung entsteht ein Mehrgewinn, der in voller Höhe an die Belegschaft ausgeschüttet wird (Gewinnneutralität).

Betrieb 8: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden in bar ausbezahlt.

Gewinn 11 % (davon 1 % beteiligungsbedingt), Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$e = 1,05^Z \cdot e_0$$

$$i = 0,11 \cdot e$$

$$k = 0,05 \cdot e$$

$$n = 0,01 \cdot e$$

$$p = 0,05 \cdot e$$

Jahre

	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Aktionäre = c) Gesamtkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	47,63	82,89	185,33	352,19	624,00	1066,74
e) Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1146,74
f) Börsenkurs	125,00	131,25	159,53	203,61	331,66	540,24	879,99	1433,43
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1146,74
i) Gewinn	11,00	11,55	14,04	17,92	29,19	47,54	77,44	126,14
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
n) Barausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,05	1,28	1,62	2,65	4,32	7,04	11,46

p) Barausschüttung an die Aktionäre = s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,34
r) Dividende	6,25	6,56	7,97	10,18	16,58	27,01	44,00	71,67

Ergebnis:

Hier entsteht kein Einfluß auf Dividende und Börsenkurs. Die Aktionäre werden von der Gewinnbeteiligung nicht betroffen.

Betrieb 9: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden inform von Aktien zu pari ausgeschüttet.

Gewinn 11 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = \frac{1,06^Z - 1}{1,06 - 1}$$

$$e = 1,06^Z \cdot e_o$$

$$i = 0,11 \cdot e$$

$$l = u = 0,01 \cdot e$$

$$k = 0,05 \cdot e$$

$$p = 0,05 \cdot e$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Aktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	1,00	5,64	13,16	36,79	79,06	154,76	290,34		
c) Gesamtkapital	80,00	81,00	85,64	93,16	116,79	159,06	234,76	370,34		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	48,18	85,87	203,92	415,29	793,81	1471,68		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1028,57	1842,02		
f) Börsenkurs	125,00	130,65	156,25	192,20	274,65	361,20	438,00	498,60		
g) Anteil der Aktionäre am Gesamtkapital	100,00	98,76	93,42	85,87	68,51	50,00	34,00	22,00		
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	104,52	125,00	153,76	219,72	288,96	350,40	398,00		
i) Gewinn	11,00	11,66	14,72	19,72	35,30	63,16	113,15	202,62		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,96	16,04	28,71	51,43	92,10		

l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft = u) Nennwert der Aktien- ausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,06	1,34	1,80	3,22	5,74	10,29	18,42
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,30	6,69	8,96	16,04	28,71	51,43	92,10
r) Dividende	6,25	6,54	7,80	9,62	13,73	18,05	21,91	24,87
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,23	6,24	7,69	10,98	14,44	17,53	19,89
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,07	0,45	1,27	5,06	14,27	33,90	72,21

Ergebnis:

Das stärker wachsende Eigenkapital bewirkt höhere Gewinne. Da aber das Aktienkapital ebenfalls, und zwar prozentual stärker ansteigt, fällt die Dividende geringer aus. Auch der Börsenkurs liegt niedriger, weil im Vergleich zu Betrieb 1 das Steigungsmaß des Aktienkapitals größer ist als das des Eigenkapitals. Der Gleichstand des Aktienbesitzes tritt nach 30 Jahren ein. Die Altaktionäre sind schlechter gestellt.

Betrieb 10: Die Erfolgsanteile der Arbeitnehmer werden in Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet.

Gewinn 11 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = 80 \cdot (1,01^z - 1) \quad i = 0,11 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e$$

$$e = 1,06^z \cdot e_o \quad k = 0,05 \cdot e \quad u = 0,01 \cdot c$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Aktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,08	8,37	17,62	27,83	39,11	51,57		
c) Gesamtkapital	80,00	80,80	84,08	88,37	97,62	107,83	119,11	131,57		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,20	49,74	90,72	223,09	466,52	909,46	1710,45		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1028,57	1842,02		
f) Börsenkurs	125,00	131,18	159,00	203,00	329,00	531,00	864,00	1400,00		
g) Anteil der Aktionäre am Gesamtkapital	100,00	99,00	95,00	90,00	81,00	74,00	67,00	61,00		
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	104,94	127,20	162,40	263,20	424,80	691,20	1120,00		
i) Gewinn	11,00	11,66	14,72	19,70	35,27	63,18	113,15	202,62		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,95	16,03	28,72	51,43	92,10		

l) Betrag für Aktienaus- schüttung an die Belegschaft	1,00	1,06	1,34	1,80	3,21	5,74	10,29	18,42
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,30	6,69	8,95	16,03	28,72	51,43	92,10
r) Dividende	6,25	6,55	7,95	10,13	16,42	26,63	43,18	70,00
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,24	6,36	8,10	13,14	21,30	34,54	56,00
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,06	0,33	0,85	2,89	7,42	16,89	36,10
u) Nennwert der Aktienausschüt- tung an die Belegschaft	0,80	0,81	0,84	0,88	0,98	1,08	1,19	1,32

Ergebnis:

Infolge des stärker wachsenden Eigenkapitals ergeben sich höhere Gewinne als in Betrieb 1. Da der Gewinnanstieg aber schwächer ist als die Zunahme des Aktienkapitals, fällt die Dividende geringer aus. Auch der Börsenkurs liegt niedriger, weil im Vergleich zu Betrieb 1 das Steigungsmaß des Aktienkapitals größer ist als das des Eigenkapitals. Der Aktien- gleichstand wird nach 70 Jahren erreicht. Die Altaktionäre sind schlechter gestellt.

Betriebe 11 - 17: Die Arbeitnehmer sind am Gewinn beteiligt.

Durch diese Beteiligung erhöht sich der Gesamtgewinn des Betriebes. Da nur ein Teil des Mehrgewinnes an die Belegschaft ausgeschüttet wird, entsteht ein Beteiligungsgewinn.

Betrieb 11: Die Erfolgsanteile werden in bar ausbezahlt. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte den Aktionären und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 6 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$e = 1,05^z \cdot e_o$$

$$i = 0,12 \cdot e$$

$$k = 0,05 \cdot e$$

$$n = 0,01 \cdot e$$

$$p = 0,06 \cdot e$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Aktionäre										
= c) Gesamtkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	47,63	82,89	185,33	352,19	624,00	1 066,74		
e) Eigenkapital	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74		
f) Börsenkurs	125,00	131,25	159,53	203,61	331,66	540,24	879,99	1 433,43		
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	105,00	127,63	162,89	265,33	432,19	704,00	1 146,74		
i) Gewinn	12,00	12,60	15,32	19,55	31,84	51,86	84,48	137,61		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,25	6,38	8,15	13,27	21,61	35,20	57,33		
n) Barausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,05	1,28	1,63	2,65	4,32	7,04	11,45		

p) Barausschüttung an die
Aktionäre
= s) Barausschüttung an die
Altaktionäre

r) Dividende

6,00	6,30	7,66	9,77	15,92	25,93	42,24	68,83
7,50	7,87	9,57	12,22	19,90	32,42	52,80	86,06

Ergebnis:

Da die Selbstfinanzierung und damit das Eigenkapital im gleichen Maße steigen, nimmt auch der Börsenkurs dieselbe Entwicklung. Der höhere Gewinnanteil der Aktionäre führt zu höherer Dividende. Die Aktionäre sind demnach besser gestellt.

Betrieb 12: Die Erfolgsanteile werden in bar ausbezahlt. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte der Selbstfinanzierung und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 6 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$\begin{aligned} e &= 1,06^z \cdot e_o & k &= 0,06 \cdot e & p &= 0,05 \cdot e \\ i &= 0,12 \cdot e & n &= 0,01 \cdot e \end{aligned}$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Aktionäre										
= c) Gesamtkapital	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	26,00	53,82	99,09	240,71	494,35	948,57	1 762,02		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02		
f) Börsenkurs	125,00	132,50	167,15	223,85	400,89	717,93	1 285,71	2 302,51		
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02		
i) Gewinn	12,00	12,72	16,06	21,49	38,49	68,92	123,43	221,04		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	6,00	6,36	8,03	10,75	19,24	34,46	61,71	110,52		
n) Barausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,06	1,34	1,79	3,21	5,74	10,29	18,42		
p) Barausschüttung an die Aktionäre										
= s) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,30	6,69	8,95	16,04	28,72	51,43	92,10		
r) Dividende	6,25	6,63	8,36	11,19	20,02	35,90	64,29	115,13		

Ergebnis:

Die stärkere Selbstfinanzierung führt zu größerem Eigenkapital und damit zu höheren Gewinnen und dadurch wieder zu höherer Dividende. Wegen des steigenden Eigenkapitals und des konstanten Aktienkapitals steigt der Börsenkurs stärker an. Die Aktionäre sind also besser gestellt.

Betrieb 13: Die Erfolgsanteile werden inform von Aktien zu pari ausgeschüttet. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte den Aktionären und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 6 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = \frac{1,06^z - 1}{1,06 - 1}$$

$$e = 1,06^z \cdot e_0$$

$$i = 0,12 \cdot e \quad l = u = 0,01 \cdot e$$

$$k = 0,05 \cdot e \quad p = 0,06 \cdot e$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Aktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	1,00	5,64	13,16	36,79	79,06	154,76	290,34		
c) Gesamtkapital	80,00	81,00	85,64	93,16	116,79	159,06	234,76	370,34		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,00	48,18	85,93	203,92	415,29	793,81	1 471,68		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02		
f) Börsenkurs	125,00	131,00	156,00	192,00	274,00	361,00	438,00	498,00		
g) Anteil der Aktionäre am Gesamtkapital	100,00	98,00	93,00	86,00	69,00	50,00	34,00	22,00		
h) Wert der Aktien der Aktionäre	100,00	104,80	124,80	153,60	219,20	288,80	350,40	398,40		
i) Gewinn	12,00	12,72	16,06	21,49	38,49	68,92	123,43	221,04		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,95	16,04	28,72	51,43	92,10		

Betrieb 14: Die Erfolgsanteile werden inform von Aktien zu pari ausgeschüttet. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte der Selbstfinanzierung und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 6 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = \frac{1,07^Z - 1}{1,07 - 1}$$

$$i = 0,12 \cdot e \qquad \qquad \qquad 1 = u = 0,01 \cdot e$$

$$e = 1,07^Z \cdot e_0 \qquad \qquad \qquad k = 0,06 \cdot e \qquad \qquad \qquad p = 0,05 \cdot e$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	1,00	5,75	13,81	40,99	94,12	199,56	406,34		
c) Gesamtkapital	80,00	81,00	85,75	93,81	120,99	174,12	279,56	486,34		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	26,00	54,55	102,89	256,91	584,68	1 217,34	1 858,06		
e) Eigenkapital	100,00	107,00	140,30	196,70	377,90	758,80	1 496,90	2 344,40		
f) Börsenkurs	125,00	132,00	163,60	209,70	319,70	435,80	535,40	605,40		
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtkapital	100,00	98,77	93,30	85,30	66,10	45,90	28,60	16,40		
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	105,68	130,90	167,80	255,80	348,60	428,30	484,30		
i) Gewinn	12,00	12,84	16,84	23,60	46,40	91,10	180,00	281,32		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	6,00	6,43	8,42	11,79	23,19	45,53	90,06	140,66		

1) Betrag für Aktienausschüttung
an die Belegschaft

= u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,05	1,40	1,97	3,87	7,61	15,03	23,44
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,36	7,02	9,84	19,34	37,96	74,91	117,22
r) Dividende	6,25	6,61	8,19	10,50	15,99	21,79	26,77	30,27
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,29	6,55	8,40	12,74	17,43	21,42	19,31
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,07	0,47	1,44	6,60	20,53	53,49	97,91

Ergebnis:

Das stärker wachsende Eigenkapital bewirkt höhere Gewinne. Da das Aktienkapital anfänglich weniger stark ansteigt als das Eigenkapital, sind bis zum 18. Jahr Dividende und Börsenkurs größer, danach führt das progressiv wachsende Aktienkapital zu geringerer Dividende und niedrigerem Börsenkurs. Hier sind die Altaktionäre in den ersten Jahren besser und dann schlechter gestellt. Der Gleichstand des Aktienbesitzes ist nach 27 Jahren erreicht.

Betrieb 15: Die Erfolgsanteile werden inform von Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte den Aktionären und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 5 %, Aktionäre 6 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = 80 \cdot (1,01^z - 1) \quad i = 0,12 \cdot e \quad p = 0,06 \cdot e$$

$$e = 1,06^z \cdot e_0 \quad k = 0,05 \cdot e \quad u = 0,01 \cdot c$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,08	8,37	17,62	27,83	39,11	51,57		
c) Gesamtaktienkapital	80,00	80,80	84,08	88,37	97,62	107,83	119,11	131,57		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,20	49,74	90,72	223,09	466,52	909,46	1 710,45		
e) Eigenkapital	100,00	106,00	133,82	179,09	320,71	574,35	1 028,57	1 842,02		
f) Börsenkurs	125,00	131,00	159,10	202,00	329,00	533,00	864,00	1 400,00		
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtaktienkapital	100,00	99,00	95,00	91,00	82,00	74,00	67,00	61,00		
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	104,80	127,20	162,40	263,20	426,40	691,20	1 120,00		
i) Gewinn	12,00	12,72	16,06	21,49	38,49	68,92	123,43	221,04		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,30	6,69	8,95	16,04	28,72	51,43	92,10		
l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,06	1,35	1,79	3,21	5,74	10,29	18,42		

p) Barausschüttung an die Aktionäre	6,00	6,36	8,02	10,75	19,24	34,46	61,71	110,52
r) Dividende	7,50	7,87	9,56	12,20	19,80	31,94	51,80	84,10
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	6,00	6,29	7,65	9,76	15,84	25,55	41,44	67,28
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,07	0,37	0,99	3,40	8,91	20,27	43,24
u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft	0,80	0,81	0,84	0,88	0,98	1,08	1,19	1,32

Ergebnis:

Da nicht nur der Gewinn infolge des stärker steigenden Eigenkapitals, sondern auch der Anteilsatz der Aktionäre höher liegt, ist die Dividende größer. Da aber das Aktienkapital schneller wächst als das Eigenkapital, ist der Börsenkurs niedriger. Der Aktienertrag ist daher anfänglich größer, später niedriger. Die Altaktionäre sind ertragsmäßig gesehen anfänglich besser gestellt, später schlechter. Die Gleichheit des Aktienbesitzes wird nach 70 Jahren erreicht.

Betrieb 16: Die Erfolgsanteile werden inform von Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte der Selbstfinanzierung und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 6 %, Aktionäre 5 %, Arbeitnehmer 1 %.

$$b = 80 \cdot (1,01^z - 1) \quad i = 0,12 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e$$

$$e = 1,07^z \cdot e_o \quad k = 0,06 \cdot e \quad u = 0,01 \cdot c$$

	Jahre									
	0	1	5	10	20	30	40	50		
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00		
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,08	8,37	17,60	27,80	39,10	51,60		
c) Gesamtkapital	80,00	80,80	84,08	88,37	97,60	107,80	119,10	131,60		
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	26,20	56,22	108,33	289,30	651,00	1 377,80	2 812,80		
e) Eigenkapital	100,00	107,00	140,30	196,70	386,90	758,80	1 496,90	2 944,40		
f) Börsenkurs	125,00	132,40	166,87	222,59	396,40	703,80	1 256,80	2 238,20		
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtkapital	100,00	99,00	95,15	90,53	82,00	74,20	67,20	60,80		
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	105,92	133,50	178,07	317,10	563,00	1 005,40	1 790,60		
i) Gewinn	12,00	12,84	16,84	23,60	46,40	91,10	179,60	353,30		
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	6,00	6,42	8,42	11,80	23,20	45,50	89,80	176,70		

l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft

1,00 1,07 1,40 1,96 3,80 7,70 14,90 29,40

p) Barausschüttung an die Aktionäre

5,00 5,35 7,02 9,84 19,40 37,90 74,90 147,20

r) Dividende

6,25 6,62 8,35 11,14 19,80 35,20 62,90 111,90

s) Barausschüttung an die Altaktionäre

5,00 5,29 6,68 8,91 15,90 28,20 50,30 89,50

t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre

- 0,06 0,34 0,93 3,50 9,70 24,60 57,70

u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft

0,80 0,81 0,84 0,88 0,98 1,08 1,19 1,32

Ergebnis:

Der größere Eigenkapitalanstieg bewirkt eine stärkere Gewinnzunahme und wegen des relativ geringeren Aktienkapitalzuwachses höhere Dividende und höheren Börsenkurs. Die Altaktionäre sind ertragsmäßig gesehen besser gestellt. Die Gleichheit des Aktienbesitzes wird nach 70 Jahren erreicht.

Betrieb 17: Die Erfolgsanteile werden inform von Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet. Der Beteiligungsgewinn kommt zur Hälfte den Aktionären inform von Aktien zum Börsenkurs (Gratisaktien) und zur Hälfte der Belegschaft zugute.

Gewinn 12 %, Selbstfinanzierung 5 %, Barauszahlung an die Aktionäre 5 %, Aktienausschüttung an die Altaktionäre 1 %, Aktienausschüttung an die Belegschaft 1 %.

$$a = 80 + 40 \cdot (1,02^Z - 1) \quad e = 1,07^Z \cdot e_0 \quad k = 0,05 \cdot e \quad u = 0,01 \cdot c$$

$$b = 40 \cdot (1,02^Z - 1) \quad i = 0,12 \cdot e \quad p = 0,05 \cdot e \quad v = 0,01 \cdot c$$

Jahre

	0	1	5	10	20	30	40	50
a) Aktienkapital der Altaktionäre	80,00	80,80	84,16	88,76	99,44	112,45	128,32	147,66
b) Aktienkapital der Belegschaftsaktionäre	-	0,80	4,16	8,76	19,44	32,45	48,32	67,66
c) Gesamtaktienkapital	80,00	81,60	88,32	97,52	118,88	144,90	176,64	215,32
d) Selbstfinanzierungskapital	20,00	25,40	51,93	99,18	268,02	613,92	1 320,26	2 730,38
e) Eigenkapital	100,00	107,00	140,25	196,70	386,90	758,82	1 496,90	2 945,70
f) Börsenkurs	125,00	131,00	158,80	201,70	325,45	523,69	847,43	1 367,45
g) Anteil der Altaktionäre am Gesamtaktienkapital	100,00	99,00	95,25	91,02	83,65	77,61	72,68	68,58
h) Wert der Aktien der Altaktionäre	100,00	105,85	133,65	179,03	323,63	588,89	1 087,42	2 019,18
i) Gewinn	12,00	12,84	16,84	23,60	46,40	91,10	179,64	353,52
k) Zuweisung an Selbstfinanzierung	5,00	5,35	7,02	9,84	19,40	37,90	74,90	147,31

l) Betrag für Aktienausschüttung an die Belegschaft	1,00	1,07	1,40	1,96	3,80	7,65	14,92	29,45
m) Betrag für Aktienausschüttung an die Aktionäre	1,00	1,07	1,40	1,96	3,80	7,65	14,92	29,45
p) Barausschüttung an die Aktionäre	5,00	5,35	7,02	9,84	19,40	37,90	74,90	147,31
r) Dividende	6,25	6,55	7,95	10,09	16,32	26,16	42,40	68,36
s) Barausschüttung an die Altaktionäre	5,00	5,29	6,69	8,96	16,23	29,41	54,41	100,95
t) Barausschüttung an die Belegschaftsaktionäre	-	0,06	0,33	0,88	3,17	8,49	20,49	46,26
u) Nennwert der Aktienausschüttung an die Belegschaft	0,80	0,82	0,88	0,98	1,19	1,45	1,76	2,15
v) Nennwert der Aktienausschüttung an die Altaktionäre	0,80	0,82	0,88	0,98	1,19	1,45	1,76	2,15

Ergebnis:

Infolge des vergleichsweise stärkeren Anstiegs des Aktienkapitals gegenüber dem Eigenkapital sind Dividende und Börsenkurs niedriger. Trotz der geringeren Dividende erhalten die Altaktionäre aber einen größeren absoluten Gewinnanteil, da ihr Aktienbestand wächst. Obgleich außerdem der Börsenkurs niedriger ist, liegt der Wert der Aktien der Altaktionäre wegen der Gratisaktien höher. Während bei den Betrieben 1 bis 16 Dividende und Gewinnbarausschüttung an die Altaktionäre einerseits und Wert der Aktien und Börsenkurs andererseits tendenziell zusammenfallen, weichen sie bei Betrieb 17 voneinander ab. Hier ist deshalb nur ein Vergleich der Gewinnausschüttung an die Altaktionäre und des Wertes ihrer Aktien aussagefähig.

Ein Gleichstand der Aktienkapitalien wird bei Betrieb 17 überhaupt nicht erreicht. Die Aktionäre sind also materiell besser gestellt als die des Betriebes 1 und aller anderen Betriebe. Auch sinkt ihr Anteil am Aktienkapital am schwächsten von allen Betrieben, bei denen die Arbeitnehmer am Aktienkapital beteiligt sind.

Zusammenfassung und Folgerungen

a) Bei Beteiligungsverlust (Betriebe 2 - 7)

Betrieb	Ausschüttungs- form	Benachteiligte	Auswirkungen auf		
			Dividende	Börsen- kurs	Aktien- ertrag
2	bar	Aktionäre	-	0	-
3	bar	Selbstfinan- zierung	-	-	-
4	Aktien zu pari	Aktionäre	-	-	-
5	Aktien zu pari	Selbstfinan- zierung	-	-	-
6	Aktien zum Börsenkurs	Aktionäre	-	-	-
7	Aktien zum Börsenkurs	Selbstfinan- zierung	-	-	-

Dividende und Börsenkurs und somit der Aktienertrag liegen in allen Fällen niedriger als in Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung. Deshalb werden einerseits die Altaktionäre versuchen, ihre Papiere abzustoßen, andererseits wird die Nachfrage nach diesen Aktien allmählich aufhören; darüber hinaus leidet das Ansehen des Betriebes in der Öffentlichkeit. Diese Faktoren üben einen zusätzlichen Druck auf den Börsenkurs aus. Die Kapitalbeschaffung durch Neuemission wird daher erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht.

Geht der Beteiligungsverlust zulasten der Selbstfinanzierung, so nimmt auch die Ergiebigkeit dieser Kapitalquelle ab. Das hat zur Folge, daß der Betrieb auf lange Sicht seine Konkurrenzfähigkeit einbüßt und seinen Arbeitnehmern nicht mehr die gleiche Sicherheit ihrer Arbeitsplätze und dieselben Arbeitsbedingungen bieten kann wie ein Nichtbeteiligungsbetrieb, was wiederum die Finanzierungsbereitschaft der Kapitalgeber hemmt.

In der Praxis wird allerdings kein Betrieb auf die Dauer Beteiligungsverluste hinnehmen, so daß diese Überlegungen mehr theoretischer Natur sind.

Werden die Belegschaftsaktien zu pari ausgegeben, dann profitiert die Belegschaft auch von dem bisherigen Kursanstieg. Es besteht die Gefahr, daß - insbesondere bei hohem Börsenkurs - viele Arbeitnehmer ihre Aktien sofort

nach Erhalt oder Ablauf der Sperrfrist verkaufen, wodurch ein plötzlich verstärkter Druck auf den Kurs ausgelöst wird. Dies kann durch die Abgabe der Aktien zum Börsenkurs weitgehend vermieden werden.

Wird jedes Jahr die gleiche Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet, was heute allgemein verbreitet ist, dann liegt der Aktienertrag ebenfalls niedriger als in Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung.

b) Bei Gewinneutralität (Betriebe 8 - 10)

Betrieb	Ausschüttungs- form	Auswirkungen auf		
		Dividende	Börsen- kurs	Aktien- ertrag
8	bar	0	0	0
9	Aktien zu pari	-	-	-
10	Aktien zum Börsenkurs	-	-	-

Bei Barauszahlung der Erfolgsanteile bleibt der Aktienertrag unverändert und somit auch die Finanzierungsbereitschaft der Nur-Kapitalgeber. Es ist jedoch denkbar, daß infolge der verbesserten Public Relations manche Kapitalgeber eher zum Aktienwerb bereit sein werden.

Bei Aktienabgabe an die Belegschaft liegt der Aktienertrag niedriger als in vergleichbaren Nichtbeteiligungsbetrieben, so daß, wie im einzelnen bei den Betrieben 2 - 7 dargestellt wurde, die Kapitalbeschaffung erschwert wird.

Bei konstanter Dividende ist der Aktienertrag bei Barauszahlung und Abgabe der Belegschaftsaktien zum Börsenkurs gleich hoch, bei Abgabe zu pari niedriger.

c) Bei Beteiligungsgewinn (Betriebe 11 - 17)

Betrieb	Ausschüttungs- form	Begünstigte	Auswirkungen auf		
			Dividende	Börsen- kurs	Aktien- ertrag
11	bar	Aktionäre	+	0	+
12	bar	Selbstfi- nanzierung	+	+	+
13	Aktien zu pari	Aktionäre	bis zum 18. Jahr +	-	bis zum 4. Jahr +
			danach -		danach -
14	Aktien zu pari	Selbstfinan- zierung	bis zum 13. Jahr +	bis zum 13. Jahr +	bis zum 13. Jahr +
			danach -	danach -	danach -
15	Aktien zum Börsenkurs	Aktionäre	+	-	+
16	Aktien zum Börsenkurs	Selbstfinan- zierung	+	+	+
17	Aktien zum Börsenkurs	Aktionäre in- form von Gratisaktien	-	-	+ wegen der Gratis- aktien

Bei Barauszahlung und Abgabe der Belegschaftsaktien zum Börsenkurs nimmt der Aktienertrag stärker zu, wodurch die Kapitalbeschaffung erleichtert wird. Für die Betriebe wie für die Aktionäre ist es auf die Dauer vorteilhafter, den Beteiligungsgewinn im Betrieb zu belassen, da nicht nur die Selbstfinanzierung schneller anwächst, sondern auch der Aktienertrag. Eine Ausnahme bildet lediglich der Betrieb 17, bei dem der Aktienertrag infolge der Ausschüttung des Beteiligungsgewinnes inform von Gratisaktien den Höchststand erreicht.

Bei Abgabe der Aktien zu pari verbessert sich zunächst die Ertragslage der Altaktionäre. Damit wird die Kapitalbeschaffung erleichtert. Liegt der Ertrag jedoch nur wenig über dem der Nichtbeteiligungsbetriebe, dann werden manche Kapitalgeber vom Aktienwerb absehen, wenn die Arbeitnehmeraktionäre in der Hauptversammlung mit gewissem Erfolg eine andere Gewinnverteilungspolitik betreiben als sie selbst. Allmählich fällt das progressive Anwachsen des Belegschaftskapitals immer stärker ins Gewicht, so daß der Aktienertrag zurückgeht und schließlich geringer wird als in den Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung. Je näher man der Ertragsschwelle kommt, desto schwieriger wird es, neues Kapital zu erhalten, weil höchstens noch Interesse an kurzfristiger Kapitalanlage besteht.

Bei konstanter Dividende liegt der Aktienertrag in allen Fällen höher als in Nichtbeteiligungsbetrieben.

Entsprechend der Natur des Modells stimmen seine Ergebnisse nicht unmittelbar mit der Wirklichkeit überein. Dafür sind hier insbesondere folgende Gründe maßgebend: Auf Gewinn und Börsenkurs wirken neben den erwähnten noch zahlreiche andere Faktoren, und eine exakte Trennung der Auswirkungen nach ihren Ursachen ist nicht möglich. Innerhalb derartig langer Betrachtungszeiträume treten erfahrungsgemäß Strukturverschiebungen, Konjunkturschwankungen usw. ein. Auch ist in der Regel, wie im einzelnen noch gezeigt wird, mit einer schwächeren Abnahme des Kapitalanteils der Nur-Aktionäre zu rechnen.

Durch diese Einwände wird die Aussagefähigkeit der Modelle etwas eingeschränkt. Praktische Untersuchungen aus den USA zeigen aber, daß Dividende, Börsenkurs usw. in ihrer Entwicklung weitgehend den theoretischen Ergebnissen entsprechen. Es ist zu beachten, daß die im folgenden aufgeführten Betriebe aufgrund der Erfolgsbeteiligung durchwegs Beteiligungsgewinne erzielen konnten und die Erfolgsanteile meist in bar, ansonsten in Aktien zum Börsenkurs ausgeschüttet wurden. Die bereits in Abschnitt 311.1 erwähnte Untersuchung der 14 größten amerikanischen Warenhauskettenläden

ergab, daß im Betrachtungszeitraum von 1952 bis 1958 die Dividende der sieben Betriebe mit Erfolgsbeteiligung zwar ein klein wenig niedriger lag (der Dividendenindex war aber höher) als die der sieben Nichtbeteiligungsbetriebe, der Börsenkurs aber viel stärker anstieg, so daß insgesamt die Aktionäre der Beteiligungsbetriebe einen um 21,5 % größeren Wertzuwachs ihrer Aktien zu verzeichnen hatten:

	Beteiligungs- betriebe	Nichtbeteiligungs- betriebe	Differenz
Gesamtdividende	0,524 Dollar	0,538 Dollar	- 2,6 %
Kurswert	1,857 Dollar	1,422 Dollar	+ 30,6 %
Gesamtertrag pro angelegten Dollar	2,381 Dollar	1,960 Dollar	+ 21,5 %

Die Investmentgesellschaft Loomis Sayles & Company, Chicago (1) stellte bei einer Analyse der 22 Beteiligungsbetriebe des Council of Profit Sharing Industries, deren Aktien an der New Yorker Börse notiert werden, fest, daß in der Betrachtungsperiode von 1954 bis 1960 die Börsenkurse dieser Aktien sehr viel stärker stiegen als der Durchschnitt aller Industrie-Aktien, der Dow-Jones-Index für Industriewerte:

Durchschnitt der 22 Beteiligungsbetriebe	+ 237,3 %
Durchschnitt aller Industriebetriebe	+ 52,3 %.

Bei allen diesen Betrieben haben sich wegen der günstigeren Situation ihrer Aktionäre die Finanzierungsmöglichkeiten durch Ausgabe von Aktien verbessert.

Die Finanzierungsbereitschaft hängt aber nicht immer vom Aktienertrag allein ab, sondern gelegentlich auch von dem Einfluß, den der Kapitalgeber in der Hauptversammlung auszuüben vermag. Dieser Einfluß, d. h. die Möglichkeit, seine Wünsche durchzusetzen, nimmt in dem Maße ab, in dem die Arbeitnehmer am Aktienkapital beteiligt werden und ihre Stimmrechte dazu benutzen, Ziele zu verfolgen, die nicht mit denen des betreffenden Kapitalgebers übereinstimmen.

(1) 419, S. 20

Wie die Berechnungen zeigten, sind die Arbeitnehmer nach frühestens 27 Jahren (bei Betrieb 14; bei den übrigen später bzw. überhaupt nicht) im gleichen Umfang am Aktienkapital beteiligt wie die Nur-Kapitalgeber.

Die Zahl von 27 Jahren ist allerdings mehr theoretischer Natur; praktisch werden die Arbeitnehmeranteile langsamer anwachsen, so daß nur in Ausnahmefällen ein Gleichstand eintreten wird. Das ist im wesentlichen auf folgendes zurückzuführen:

- Durch Austritte und Pensionierungen geht für den Fall, daß die Aktien an den Betrieb zurückgegeben werden müssen, das Belegschaftskapital zurück. Besteht kein derartiger Rückgabezwang, dann werden die ausscheidenden Arbeitnehmeraktionäre zu Nur-Aktionären, d. h. das Kapital der Arbeitnehmer nimmt ab, während das der Nur-Aktionäre ansteigt.
- Durch Verkauf und Vererbung gelangen Aktien in die Hände von Nur-Kapitalgebern.
- Im Verlauf derartig langer Zeiträume wird der Betrieb sicher irgendwann eine Eigenkapitalerhöhung durchführen, welche über die für die Arbeitnehmerbeteiligung notwendige Höhe hinausgeht und zum größten Teil von Nur-Kapitalgebern aufgenommen wird. Obgleich nämlich die Arbeitnehmeraktionäre ein Bezugsrecht auf die jungen Aktien besitzen, werden sie in der Regel nur geringfügig Gebrauch davon machen, weil ihnen die nötigen Geldmittel fehlen oder sie kein Interesse am Aktienerwerb haben.

Stammen die Belegschaftsaktien jedoch nicht, wie angenommen, aus Neuemissionen, sondern werden an der Börse, also hauptsächlich von Altaktionären erworben, so nimmt der Anteil der Altaktionäre im gleichen Maße ab wie der Anteil der Arbeitnehmer zunimmt. In diesem Fall stellt sich (theoretisch) der Gleichstand bei Ausschüttung der Belegschaftsaktien zu pari nach 20 (Betrieb 14) bis 25 Jahren und bei Ausschüttung zum Börsenkurs nach 40, bei Betrieb 17 überhaupt nicht ein.

Auch in der Wirklichkeit wächst dann das Arbeitnehmerkapital schneller an. In einigen Fällen kann sogar ein Gleichstand erreicht werden, insbesondere wenn Sperrfristen und Rückgabezwang bestehen. Voraussetzung ist jedoch, daß die Altaktionäre bereit sind, Aktien zu verkaufen. Bei breit gestreutem

Aktienbesitz kann ohne weiteres damit gerechnet werden. In Betrieben mit wenigen Großaktionären werden sich in den Anfangsjahren der Beteiligung ebenfalls keine Schwierigkeiten einstellen, weil die Aktionäre der arbeitnehmerischen Kapitalbeteiligung ja durchwegs positiv gegenüberstehen. Da im allgemeinen aber nicht anzunehmen ist, daß sich die Altaktionäre in den Hintergrund drängen lassen, wird die Aktienbeschaffung mit zunehmendem Kapitalanteil der Belegschaft immer schwieriger.

Sind die Arbeitnehmer nun am Aktienkapital beteiligt, dann kommt es darauf an, ob sie Mitwirkungsrechte, also Aktien mit vollem oder zumindest beschränktem Stimmrecht besitzen und, wenn dies zutrifft, ob sie ihre Rechte auch wahrnehmen. Bei geringem Aktienbesitz und mangelndem Vertrautsein mit der Aktie ist nicht anzunehmen, daß die Arbeitnehmer an der Hauptversammlung teilnehmen. In den Anfangsjahren einer Beteiligung werden sie deshalb nur dann einen - allerdings geringen - Einfluß ausüben können, wenn sie einen gemeinsamen Vertreter delegieren, der die nötigen Fachkenntnisse und Redegewandtheit besitzt. Dieser Beauftragte sollte aus den Reihen der Belegschaft stammen, denn sonst, z. B. bei Vertretung durch eine Gewerkschaft oder Bank, ist nicht unbedingt die Gewähr gegeben, daß ausschließlich die Ziele der Arbeitnehmeraktionäre verfolgt werden. Voraussetzung für eine gemeinsame Vertretung ist ein Zusammenschluß der Belegschaftsaktionäre, beispielsweise in einem eingetragenen Verein. Die Mitgliedschaft kann freiwillig erfolgen, aber auch zwangsweise, nämlich bei indirekter Kapitalbeteiligung oder obligatorischer Hinterlegung der Aktien während der Sperrfrist. Gelegentlich wird der kollektiven Vertretung der Vorwurf gemacht, daß die Belegschaftsaktionäre dadurch kein engeres Verhältnis zu ihrem Betrieb gewinnen können. Dies trifft aber nur zum Teil zu, denn erstens würden ohnehin nur wenige Arbeitnehmer an der Hauptversammlung teilnehmen, zweitens werden sie bei ihren Zusammenkünften mit den Problemen des Betriebes vertraut gemacht und drittens sind die Vertreter an ihre Weisungen gebunden.

Als Beispiele für solche Institutionen seien die Krupp'sche Treuhand, die in Abschnitt 142.2 beschrieben wurde, und die Corona Treuhand GmbH (1) ge-

(1) 85, S. 88
234, S. 202

nannt. Es spielt dabei keine Rolle, daß in diesen Fällen die Belegschaftsaktien nicht aus einer Erfolgsbeteiligung stammen. Während der Sperrfrist von 15 Monaten sind die Belegschaftsaktien der Farbenfabriken Bayer AG bei der Corona Treuhand GmbH hinterlegt. Die Verwaltung ist kostenlos, wenn der Treuhandgesellschaft das Stimmrecht übertragen wird. Ein Beirat, dem die 5 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und 3 vom Vorstand des Betriebes ernannte Personen angehören, vertreten die Interessen der Belegschaftsaktionäre bei der Treuhandgesellschaft. Diese unterrichtet alle Arbeitnehmeraktionäre über die Tagesordnung der Hauptversammlung und schickt ihnen auf Wunsch den Geschäftsbericht und den Jahresabschluß zu. In der Hauptversammlung wird das Stimmrecht durch die Geschäftsführer der Treuhandgesellschaft nach Weisungen des Beirates ausgeübt.

In Betrieben mit breit gestreutem Aktienkapital können die Arbeitnehmer schon bei einem geringen Anteil gewisse Macht ausüben. Im Gegensatz dazu bleiben sie in Betrieben, die von einigen Großaktionären beherrscht werden, bedeutungslos. Dort besteht außerdem die Gefahr, daß, bedingt durch die Kurspolitik eines Großaktionärs, der seine Beteiligung erhöhen will, viele Arbeitnehmer ihre Papiere verkaufen.

Besitzt die Belegschaft nun Einfluß in der Hauptversammlung, dann hängt die Finanzierungsbereitschaft der Nur-Kapitalgeber davon ab, welche Interessen die Arbeitnehmer verfolgen. Wie bereits gezeigt wurde, werden sie hauptsächlich versuchen, ihre Arbeitsplätze durch Hebung der Konkurrenzfähigkeit des Betriebes zu sichern und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Während das erste Ziel auch von den Kapitalgebern angestrebt wird, erscheint dies beim zweiten unwahrscheinlich. Demnach dürfte also der zunehmende Einfluß der Arbeitnehmer die Kapitalbeschaffung in der Regel erschweren.

Ihre Ziele können die Arbeitnehmeraktionäre im wesentlichen über die Rechte der Hauptversammlung zu Satzungsänderungen, Gewinnverteilung und Wahl des Aufsichtsrates erreichen. Besondere Probleme hinsichtlich der Wahl des Aufsichtsrates ergeben sich bei Betrieben, in denen aufgrund des Betriebsverfassungs- oder Mitbestimmungsgesetzes die Arbeitnehmer be-

reits im Aufsichtsrat vertreten sind. Bei Aktiengesellschaften, die mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen, wird ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von der Belegschaft bestellt (1); bei Montanbetrieben setzt sich der Aufsichtsrat je nach Höhe des Nennkapitals aus 11 bis 21 Mitgliedern zusammen, wobei jeweils eines unparteiisch ist und von den übrigen die eine Hälfte durch die Arbeitnehmer und die andere durch die Hauptversammlung gewählt werden (2).

Schon bei geringer Aktienbeteiligung der Belegschaft kann deshalb die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite angehören, denn auch die von den Arbeitnehmeraktionären gewählten Aufsichtsräte vertreten arbeitnehmerische und nicht kapitalmäßige Interessen. Eine derartige Machtkonzentration der Belegschaft bedeutet praktisch ein Hinausdrängen der Nur-Kapitalgeber und ist daher abzulehnen. Die Akkumulierung der Stimmrechte widerspricht außerdem dem Sinn des Betriebsverfassungs- bzw. Mitbestimmungsgesetzes. Bei der Schaffung dieser Gesetze war man davon ausgegangen, daß die Arbeitnehmer aus Mangel an Kapitalanteilen ihre Interessen der Betriebsführung gegenüber nicht durchsetzen können. Durch die Kapitalbeteiligung und die damit verbundenen Mitwirkungsrechte der Belegschaft entfällt deshalb die Grundlage für die arbeitnehmerische Mitbestimmung. Es wäre daher sinnvoll, das Aktiengesetz dahingehend abzuändern, daß die Arbeitnehmer, solange sie weniger als 50 % des Aktienkapitals besitzen, nicht mehr als die Hälfte der Aufsichtsräte stellen dürfen.

Durch die Beteiligung an der Wahl des Aufsichtsrates kann die Belegschaft indirekt Einfluß auf die Betriebsführung nehmen, denn der Aufsichtsrat bestimmt den Vorstand. Da die Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder ihre Posten als Lebensstellung erhalten wollen, müssen sie sich den Interessen der Hauptversammlung verpflichtet fühlen; bei einer AG mit Arbeitnehmeraktionären daher sowohl den Kapitalgebern wie auch der Belegschaft. Die persönlichen Ziele dieser Führungskräfte, die ja selbst Arbeitnehmer sind, fallen weitgehend mit denen der anderen Belegschaftsangehörigen zusam-

(1) § 76 BetrVerfG

(2) § 4/1, 2 MitbestG

men, so daß die Arbeitnehmerbeteiligung eine Stärkung ihrer Machtposition bedeutet. Aber auch wenn es den Arbeitnehmeraktionären nicht gelingt, ihre Interessen wirksam durchzusetzen, ergibt sich aus ihrer Beteiligung eine Vergrößerung der Entscheidungsfreiheit des Vorstandes. Denn durch die breitere Streuung des Aktienbesitzes wird die Bildung von Beteiligungsmajoritäten erschwert. Ulbrich (1) schreibt: "Je mehr das Kapital einer Unternehmung sich zersplittert, um so geringer wird naturgemäß die Kontrollmöglichkeit der die Geschäftsführung innehabenden 'Manager' durch die Eigentümer."

Auch aus diesen Gründen werden sich Kapitalgeber vom Aktienerwerb abhalten lassen.

Neben den bisher beschriebenen Kapitalgebern, deren Finanzierungsbereitschaft ausschließlich durch rationale Überlegungen sowohl hinsichtlich des Aktienertrages als auch ihres Einflusses in der Hauptversammlung bestimmt wird, gibt es andere - gewöhnlich Kleinaktionäre -, die mehr gefühlsmäßig reagieren. Die Mehrzahl dieser Kapitalgeber ist der Auffassung, daß durch die Erfolgsbeteiligung Teile des Gewinns an die Belegschaft "verschenkt" werden. Bei einer Ausschüttung der Erfolgsanteile in Form von Aktien glauben sie außerdem zusehen zu müssen, wie von dem ohnehin geschmälernten Gewinn auch noch Teile an die Arbeitnehmeraktionäre gezahlt werden, so daß ihre Dividende weiter sinkt und der Substanzzuwachs aufgrund der Selbstfinanzierung nicht mehr ihnen allein zugute kommt, was niedrigere Börsenkurse bewirkt. Diese Kapitalgeber gehen stillschweigend von der Annahme aus, daß durch die Erfolgsbeteiligung der Gewinn (relativ) abnimmt und daß das Arbeitnehmerkapital gar keinen oder einen geringeren Ertrag als das übrige Kapital abwirft. Sie werden daher kein Interesse an Aktien von Beteiligungsbetrieben haben.

Aber auch die umgekehrte Reaktion ist bei gefühlsmäßig handelnden Kapitalgebern zu finden: Sie glauben, daß durch die Erfolgsbeteiligung die Gewinne steigen und interessieren sich deshalb in verstärktem Maße für die Aktien von Beteiligungsbetrieben.

(1) 347, S. 99

In geringem Umfang sind für den Aktienerwerb auch ideologische Gesichtspunkte maßgebend: "Kapitalisten", die eine Vermögensbildung der Arbeiterklasse verhindern wollen oder Gewerkschaftler, die den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit erhalten möchten, werden Beteiligungsbetriebe nicht fördern, also auch nicht durch den Erwerb ihrer Aktien. Andere Personen wiederum werden sich speziell für Aktien von Beteiligungsbetrieben interessieren, um diese Betriebe zu stärken und der Erfolgsbeteiligung zu größerer Verbreitung zu verhelfen.

Es zeigt sich also, daß von Kapitalgebern, die sich in ihren Finanzierungsentscheidungen vom Gefühl leiten lassen, keine einheitliche Reaktion zu erwarten ist, wenn auch die Wahrscheinlichkeit groß ist, daß sie sich durch die Erfolgsbeteiligung vom Aktienerwerb abhalten lassen. Da jedoch die Finanzkraft dieser Kapitalgebergruppe schwach ist, kommt ihr für die Finanzierung der Betriebe keine besondere Bedeutung zu.

Während sich die bisherigen Untersuchungen auf das Eigenkapital bezogen, sind nun einige Überlegungen zu den Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf das Fremdkapital anzustellen.

Das Fremdkapital wird erhöht, wenn die Erfolgsanteile inform von Obligationen oder Darlehen ausgeschüttet werden.

Auf die Bedingungen, unter denen Fremdkapital zur Verfügung gestellt wird, ist die Erfolgsbeteiligung aber weitgehend ohne Wirkung. Lediglich über die Public Relations kann sie einen gewissen Einfluß auf die Ergiebigkeit dieser Kapitalquelle ausüben.

Aus der Praxis ist ein einziger Betrieb bekannt, die Duisburger Kupferhütte AG (1), der aufgrund der Erfolgsbeteiligung zusätzliche Bankkredite erhielt. Allerdings handelte es sich dabei um eine vertraglich ausbedungene Gegenleistung für die Einlage von Erfolgsanteilen durch den Betrieb und pri-

(1) 143, S. 191
564, S. 168
309, S. 112
686, S. 2

vaten Ersparnissen durch die Arbeitnehmer. Von 1951 bis 1958 erhielten die Arbeitnehmer der Duisburger Kupferhütte AG die Hälfte ihrer Erfolgsanteile in bar ausbezahlt, die andere Hälfte wurde ihnen auf individuellen Sparkonten bei einer Bank gutgeschrieben. Über diese Guthaben konnten sie jederzeit verfügen. Wer aber sein Guthaben mindestens ein halbes Jahr lang stehen ließ, erhielt neben den üblichen Bankzinsen vom Betrieb eine zusätzliche Sparprämie von 2 % und nach einem Jahr von 3 %. Auch für weitere, vom Arbeitnehmer selbst eingezahlte Beträge wurden die Sparprämien gewährt. Da die Belegschaft rund 50 % ihres vom Betrieb eingezahlten Guthabens abhob, blieben etwa 25 % des Erfolgsanteils auf den Konten stehen. Im wesentlichen waren es drei Gründe, die zahlreiche Arbeitnehmer veranlaßten, ihre Spareinlagen nicht ganz abzuheben:

- a) Die Versuchung, den Erfolgsanteil für Konsumzwecke auszugeben, war geringer als bei Barauszahlung.
- b) Es bestanden z. T. Hemmungen, zur Bank zu gehen.
- c) Die Verzinsung lag über dem üblichen Zinssatz.

Im Jahre 1953 beispielsweise ließen die Arbeitnehmer insgesamt 750 000 DM ihrer Erfolgsanteile stehen. Zusammen mit früheren, nicht abgehobenen Erfolgsanteilen und den, wenn auch nur geringen, eigenen Einzahlungen der Arbeitnehmer ergaben sich recht ansehnliche Beträge. Diese wurden der Duisburger Kupferhütte AG von der Bank zu günstigen Bedingungen als Kredit zur Verfügung gestellt. Die Duisburger Kupferhütte AG verwendete sie für den Siedlungs- und Eigenheimbau für ihre Belegschaftsmitglieder. Nach Änderung der Beteiligungsbedingungen im Jahre 1958 wurde der ganze Erfolgsanteil in bar ausbezahlt. Die Anlage auf begünstigten Sparkonten blieb den Arbeitnehmern selbst überlassen. Überraschenderweise stiegen daraufhin die Spareinlagen stark an.

31.3 Arbeitnehmer-Kapitalgeber

Durch die Erfolgsbeteiligung beziehen die Arbeitnehmer in der Regel ein höheres Einkommen und fühlen sich stärker mit dem Betrieb verbunden als nichtbeteiligte Arbeitnehmer, so daß manche von ihnen in der Lage und bereit

sein werden, ihre Ersparnisse im eigenen Betrieb anzulegen.

313.1 Voraussetzungen für die Erschliessung dieser Kapitalquelle

Um die Belegschaft als Kapitalquelle zu erschließen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

- a) Die Arbeitnehmer müssen Ersparnisse bilden: Wie die Statistik der durchschnittlichen Ersparnis pro Kopf der deutschen Bevölkerung (1) zeigt, trifft dies in zunehmendem Maße zu:

1960	264 DM	1963	363 DM
1961	293 DM	1964	444 DM
1962	308 DM	1965	539 DM

Da es sich bei diesen Zahlen um Durchschnittswerte handelt, lassen sich nur bedingt Rückschlüsse auf die Verhältnisse in den einzelnen Betrieben ziehen, insbesondere wegen der unterschiedlichen Einkommensverhältnisse und somit Sparfähigkeiten und infolge der abweichenden Konsumgewohnheiten und der daraus resultierenden Sparneigungen. Es läßt sich lediglich die allgemeine Tendenz feststellen, daß die Arbeitnehmer mehr sparen und daß diese Kapitalquelle dadurch ergiebiger wird. Als sicher ist anzunehmen, daß die am Erfolg ihres Betriebes beteiligten Mitarbeiter über dem Durchschnitt liegen.

- b) Die Form der Geldanlage muß den Betriebsangehörigen zusagen: Wie in Abschnitt 23.4 gezeigt wurde, legen die Arbeitnehmer ungefähr die Hälfte ihrer Ersparnisse bei Banken und Sparkassen, ein Fünftel inform von Wertpapieren und den Rest in den übrigen Sparformen an.

Die Vorliebe für Spareinlagen kann sich der Betrieb seit Abschaffung der Werksparkassen nicht mehr unmittelbar zunutze machen. Eng verwandt mit der Spareinlage ist das Darlehen, so daß es dem Betrieb, bei Vorliegen der anderen Voraussetzungen gelingen dürfte, Ersparnisse der Arbeitnehmer als Darlehen zu erhalten. Dasselbe gilt für die Betei-

(1) 671, S. 13

ligung als Stille Gesellschafter, was beispielsweise in der Aktiengesellschaft Union Nachf. Hermann Naegele (1) praktiziert wird.

Bedeutend schwieriger ist es, die Mitarbeiter zu veranlassen, Wertpapiere (Obligationen, Aktien) ihres Betriebes zu kaufen. Dabei ist das Interesse an Obligationen größer als an Aktien, da die Obligation letztlich nur eine Abart des Darlehens ist und relativ stabile Kurse und eine hohe Verzinsung aufweist. Trotzdem werden die Arbeitnehmer in größerem Umfang Obligationen nur erwerben, wenn sie genau über deren Wesen unterrichtet sind und ihnen gewisse Vergünstigungen gewährt werden. Das Interesse an Aktien ist besonders in Arbeiterkreisen gering. So machten beispielsweise vom ersten Aktienangebot der Mannesmann AG nur 16 % der Arbeiter, aber 67 % der Angestellten Gebrauch (2).

- c) Die Arbeitnehmer müssen bereit sein, ihre Ersparnisse im eigenen Betrieb anzulegen: Mangels ausreichender Einsicht wird für viele Belegschaftsmitglieder die Entscheidung von ihrem Verhältnis zum Betrieb, insbesondere zur Betriebsführung, abhängen. Ein gutes Betriebsklima ist demnach eine wesentliche Voraussetzung für die Erschließung der Arbeitnehmer als Kapitalquelle. Von Bedeutung kann auch die Einstellung des Betriebsrates zur Kapitalbeteiligung sein. Für den einzelnen Arbeitnehmer ist es allerdings wichtig, daß er nicht seine ganzen Ersparnisse im eigenen Betrieb anlegt, denn erstens kann er nicht sofort darüber verfügen und zweitens besteht die Gefahr, daß er im Falle einer Krise nicht nur seinen Arbeitsplatz, sondern auch seine Ersparnisse verliert oder zumindest keinen Ertrag dafür erhält.

Um diese Voraussetzungen zu schaffen, müssen zur Erfolgsbeteiligung die Information der Belegschaft und evtl. die Gewährung von Vergünstigungen treten.

Die Information im Sinne einer gezielten Aufklärung über die entsprechende Anlageform und den Betrieb ist von großer Wichtigkeit. Obgleich sie ziem-

(1) 260, S. 90

(2) 309, S. 188

lich aufwendig und daher rein vom Standpunkt der Kapitalbeschaffung unwirtschaftlich ist, wird sie sich in der Regel für den ganzen Betrieb betrachtet doch lohnen, da die Arbeitnehmer ein besseres Verhältnis zu ihrem Betrieb gewinnen können und ihm deshalb eher die Treue halten und zu höheren Leistungen bereit sein werden.

Gelegentlich kann auch die Gewährung materieller Vorteile, die über die des Kontensparens hinausgehen, einen gewissen Anreiz zur Geldanlage ausüben.

Als Vergünstigungen beim Darlehen sind wertmäßige Sicherungen, Gewinnbeteiligung und Kontrollrechte möglich.

Die Vorteile bei der Aktienbeteiligung sollen den Erwerb und/oder die Verwaltung der Aktien erleichtern. Denkbar sind:

- a) Günstiger Erwerbskurs: Die Arbeitnehmer erhalten die Aktien zu einem unter dem Börsenkurs liegenden Preis. Um zu vermeiden, daß sie ihre Aktien bald wieder verkaufen, können Sperrfristen festgelegt werden.
- b) Übernahme der Nebenkosten, wie Börsenumsatzsteuer, Effektenprovision usw. durch den Betrieb.
- c) Ratenweise Bezahlung: Die Betriebsangehörigen erhalten die Aktien und bezahlen sie danach in Raten.
- d) Ansparung des Kaufpreises: Die Belegschaftsmitglieder zahlen laufend einen bestimmten Betrag ein. Sobald die volle Höhe des Aktienkaufpreises erreicht ist, erhalten sie die Aktien.
- e) Ratenweiser Abzug des Kaufpreises vom Lohn: Hier wird der Kaufpreis in Teilbeträgen von den laufenden Lohnzahlungen einbehalten. Das hat für den Arbeitnehmer den Vorteil, daß er die Bezahlung weniger stark spürt und keine Arbeit für ihn damit verbunden ist. Für den Betrieb ergibt sich eine hohe Sicherheit bezüglich des Eingangs der Raten.
- f) Abzug des Kaufpreises vom Erfolgsanteil: Die Mitarbeiter haben die Wahl, sich ihren Erfolgsanteil in bar auszahlen zu lassen oder Aktien dafür zu erwerben. Hier erfolgt keine Zufuhr neuer Mittel; es wird lediglich ein Abfluß vermieden.
- g) Kostenlose Verwaltung der Aktien.

Häufig werden den Arbeitnehmern mehrere dieser Vorteile gleichzeitig gewährt.

Durch die Information und die Gewährung von Sondervergünstigungen kommen dem Betrieb die Kapitaleinlagen der Arbeitnehmer teurer zu stehen als die der Nur-Kapitalgeber. Daß diese Form der Kapitalbeschaffung trotzdem erwünscht sein kann, wird im nächsten Abschnitt gezeigt.

313.2 Bedeutung dieser Kapitalquelle

Die Kapitalaufbringung durch die Arbeitnehmer - von Schmitz (1) als umweglose Finanzierung bezeichnet - bietet für den Betrieb zahlreiche Vorteile:

- a) Die Kapitalbeschaffungsbasis wird erweitert. Dies ist besonders wichtig in Zeiten eines angespannten Kapitalmarktes und für Betriebe, die wenig Zugang zum Kapitalmarkt haben, also die meisten Klein- und Mittelbetriebe, sowie für Betriebe, bei denen durch die Erfolgsbeteiligung die Nur-Kapitalgeber schlechter gestellt worden sind und deshalb versuchen, ihr Kapital zurückzuziehen oder zumindest keine neuen Einlagen mehr machen. Aber auch sonst gewinnt diese Form der Kapitalbeschaffung immer mehr an Bedeutung, weil der Investitionsbedarf infolge der zunehmenden Mechanisierung ständig wächst, andererseits aber die Gewinnthesaurierung abnimmt. Von 1960 bis 1965 z. B. ging die Selbstfinanzierung der deutschen Betriebe von 17,4 Milliarden DM auf 11,3 Milliarden DM zurück, ihre Nettoinvestitionen stiegen aber von 44,36 Milliarden DM auf 58,91 Milliarden DM, so daß sich das Finanzierungsdefizit von 26,96 Milliarden DM auf 47,61 Milliarden DM erhöhte. Die Ersparnisse der Arbeitnehmer stiegen im gleichen Zeitraum von 14,63 Milliarden DM auf 31,96 Milliarden DM (2). In Zukunft werden die Betriebe voraussichtlich noch stärker auf die Ersparnisse der Arbeitnehmer

(1) 287, S. 69

(2) 695, S. 3

angewiesen sein. Sie müssen deshalb schon jetzt beginnen, die Kapitalbeteiligung, vor allen Dingen inform von Wertpapieren, zu popularisieren. Zu dieser Überlegung hat sich auch die Mannesmann AG (1) bekannt, wenn sie in der Ankündigung ihres ersten Aktienangebots an die Belegschaft schreibt: "Warum machen wir dieses Angebot? Ehrlich gesagt: Es kommt uns nicht in erster Linie auf die 3,6 Millionen DM an, die wir, bei voller Zeichnung des Betrages, von Ihnen für die Aktien erhalten würden. Denn gemessen an dem ungeheueren Kapital, das in Form von Produktionsanlagen und Gebäuden bei uns investiert ist, in Form von Rohstoffen, Vormaterial und Halb- und Fertigwaren bei uns umläuft, sind diese 3,6 Millionen DM nur ein Bruchteil. Aber wir wollen nicht auf ihn verzichten, und er ist uns etwas wert, so gering er auch ist. Ganz verkehrt wäre es also von Ihnen, zu denken, wir wollten eine schöne Geste machen, ein Geschenk oder auch nur eine neue Form von Sozialleistung. Das Angebot an Sie ist vielmehr ein Teil einer langfristigen Unternehmenspolitik. Die Industrie ist heute gezwungen, sich um das Interesse und Vertrauen jedes Sparers, ob groß oder klein, zu bemühen. Auf lange Sicht ist es eine Lebensfrage für die Industrie, jeden für den Erwerb von Industripapieren zu gewinnen, auch und gerade den, der bisher nur über das Sparbuch Geld gespart hat und von der Aktie nichts Rechtes wußte. Wir sind darauf angewiesen, daß jeder Sparwillige Vertrauen zu uns bekommt und bereit ist, sein Geld bei uns zu sparen. Und dabei kommt es uns auch auf Ihre Sparsamkeit, auf Ihr Vertrauen, das Vertrauen der Belegschaft, an."

- b) Aber auch wenn keine Schwierigkeiten der Kapitalbeschaffung bestehen, kann diese Finanzierungsform erwünscht sein, um den Einfluß externer Kapitalgeber, z. B. der Banken, zurückzudrängen und so die Dispositionsfreiheit der Betriebsführung zu vergrößern. Die Beteiligung der Belegschaft am Eigenkapital bietet außerdem den Vorteil, daß keine festen Zinsen, sondern nur der Gewinnsituation entsprechende Gewinnanteile zu zahlen sind.

(1) 674, S. 3

- c) Eine Beteiligung am Eigenkapital bedeutet ferner eine Vergrößerung der Haftungsgrundlage und erleichtert somit die Beschaffung von weiterem Kapital.
- d) Gutes Betriebsklima vorausgesetzt, wird durch die Beteiligung, insbesondere am Eigenkapital, das Interesse der Arbeitnehmer am Gedeihen des Betriebes verstärkt. So sagt Carl Duisberg (1) in seinen Lebenserinnerungen, nachdem er von seinem ersten größeren Einkommen und dem daraufhin erfolgten Kauf von Aktien spricht: "Nun fühlte ich mich als Mitinhaber der Fabrik und handelte entsprechend. Überall, wo ich sah, daß etwas Ungerechtes geschah, schritt ich ein. Wenn ich merkte, daß jemand den Interessen der Firma zuwiderhandelte, trat ich entgegen." Allerdings kann es, solange nur ein Teil der Belegschaft beteiligt ist, zu Spannungen zwischen beteiligten und nichtbeteiligten Arbeitnehmern kommen, vor allem, wenn die beteiligten darauf bedacht sind, ihre Arbeit besonders gut auszuführen und auch ein Auge auf die anderen werfen oder wenn bestimmte Kreise, z. B. marxistisch orientierte Gewerkschaftler, gegen die "Kapitalisten" hetzen.
- e) Schließlich bedeutet eine Beteiligung am Eigenkapital - vorausgesetzt, daß sie durch entsprechende Informationen untermauert wird - eine anschauliche Form der betrieblichen Mitbestimmung, wodurch die Belegschaft verstärkt zu unternehmerischem Denken und Handeln angeregt werden kann.

Die Intensität dieser Wirkungen hängt stark von der Höhe der Beteiligung ab. Bis heute sind jedoch die Arbeitnehmer nur in wenigen Aktiengesellschaften und dort auch nur in geringem Umfang beteiligt. Hier einige der bekanntesten Beispiele:

(1) 85, S. 230

Firma	Zahl der Aktienan-gebote an die Beleg-schaft	Derzeitiger An-teil (%) des Be-legschaftsaktien-kapitals am Ge-samtaktienkapital	Derzeitiger An-teil (%) der Be-legschaftsaktio-näre an der Ge-samtbelegschaft
Badische Anilin-& Soda-Fabrik AG (1)	11	1,33	20
Demag AG (2) (Stand 1957)	3	4,76	30
Farbenfabriken Bayer AG (3)	13	2,60	27
Farbwerke Hoechst AG (4)	3	1,00	47
Mannesmann AG (5)	3	0,30	3,8

Bei den Anteilzahlen handelt es sich um Schätzungen, da nicht genau bekannt ist, in welchem Umfang die Arbeitnehmer ihre Aktien wieder verkauft haben. Dazu schreibt die Badische Anilin- & Soda-Fabrik AG: "Genau Zahlen über zwischenzeitlich erfolgte Veräußerungen stehen uns nicht zur Verfügung. Wir haben jedoch Grund zu der Annahme, daß sie sich in bescheidenem Rahmen bewegen." Die Mannesmann AG ist der Ansicht, daß 50 % der erworbenen Aktien wieder veräußert wurden. Bei den übrigen Betrieben liegt der Umfang der Aktienverkäufe zwischen diesen beiden Extremen. In keinem der

(1) Persönliches Schreiben vom 15. 8. 1966

(2) 416, S. 3
417, S. 229
85, S. 91

309, S. 186
persönliches Schreiben vom 2. 7. 1965

(3) 400, S. 41
persönliches Schreiben vom 17. 8. 1966

(4) 88
persönliches Schreiben vom 19. 8. 1966

(5) 85, S. 93
309, S. 188
674, S. 3
691, S. 2
persönliches Schreiben vom 16. 8. 1966

Betriebe besitzen die Belegschaftsaktionäre eine spezielle Vertretung im Aufsichtsrat.

Die Beteiligungen bei der Mannesmann AG und der Demag AG sollen nun in ihren Einzelheiten dargestellt werden.

Die Mannesmann AG hat ihrer Belegschaft bisher dreimal Aktien zum Kauf angeboten. Das erste Angebot in Höhe von 3,6 Millionen DM erfolgte im Juli 1957 im Zuge einer Kapitalerhöhung. Als Bedingungen wurden festgelegt:

"Artikel 1

Alle Belegschaftsmitglieder, die am 8. April 1957 mindestens 5 Jahre bei der Mannesmann Aktiengesellschaft oder einer inländischen Tochtergesellschaft, deren Kapital sich zu wenigstens 60 % im Besitz der Mannesmann Aktiengesellschaft befindet, beschäftigt waren, können Aktien der Mannesmann Aktiengesellschaft zu den nachstehenden Bedingungen erwerben.

Artikel 2

Die genannten Belegschaftsmitglieder erhalten eine Aktie über nom. DM 100,- zum Kurse von 100 % mit Dividendenberechtigung ab 1. Juli 1957.

Artikel 3

Die Ausgabe erfolgt in Anrechnung auf die diesjährige Abschlußgratifikation, bei den Gesellschaften, bei denen die Gratifikation zusammen mit dem Weihnachtsgeld gezahlt wird, in Anrechnung auf diese Zahlung. Die bezugsberechtigten Belegschaftsmitglieder können auf besonderen Antrag den Kaufpreis für die Aktie auch in 4 monatlichen Teilbeträgen zu je DM 25,- von dem laufenden Arbeitseinkommen bei ihrem zuständigen Lohnbüro sparen.

Artikel 4

Den Belegschaftsaktionären wird bei Zahlung der Abschlußgratifikation bzw. des Weihnachtsgeldes ein Zertifikat ausgehändigt, das ihre Aktienrechte beurkundet. Belegschaftsmitglieder, die Aktien ansparen, erhalten das Zertifikat nach Ansparung des Betrages von DM 100,-.

Artikel 5

Die Belegschaftsaktionäre können aus dem Bestand etwa zurückgeflossener Aktien eine zweite Aktie zu einem Zeitpunkt erwerben, über den eine rechtzeitige Benachrichtigung erfolgt. Auch hier kann die Bezahlung in bar oder auf dem Wege der Ansparung erfolgen.

Artikel 6

Falls noch Aktien zur Verfügung stehen, wird nach dem 31. 12. 1957 eine Entscheidung über ein erneutes Angebot von Aktien an Belegschaftsmitglieder getroffen werden.

Artikel 7

Die Mannesmann Aktiengesellschaft übernimmt den Teil der Lohnsteuer, der auf die Differenz zwischen dem Übernahmekurs und dem Wert der Belegschaftsaktie, die als lohnsteuerpflichtige Zuwendung im Sinne der gesetzlichen Bestimmungen angesehen wird, entfällt. Die Mannesmann Aktiengesellschaft übernimmt ferner die für den Kauf zu entrichtende Börsenumsatzsteuer.

Artikel 8

Die Verwahrung und Verwaltung der Aktien erfolgt für die Belegschaftsmitglieder kostenlos durch die Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Düsseldorf, Alexanderstraße 34. Die DTG nimmt auch alle Interessen der Belegschaftsaktionäre wahr. Durch sie erfolgt die Auszahlung der Dividende.

Artikel 9

Die Belegschaftsaktionäre können die Aktien bis zum 31. 12. 1957 zum Kurs von 100 % unmittelbar oder über das zuständige Lohnbüro des Werkes an die DTG zurückgeben. Eine Veräußerung zum Börsenkurs ist erst nach Ablauf weiterer 6 Monate, also nach dem 30. 6. 1958, möglich; auch in diesem Falle erfolgt die Veräußerung an die DTG.

Im Todesfalle sowie im Falle des unverschuldeten Ausscheidens eines Belegschaftsmitgliedes ist die Veräußerung zum Börsenkurs an die DTG auch innerhalb der in Absatz 1 genannten Fristen möglich.

Artikel 10

Ausscheidende Belegschaftsmitglieder sind nicht zum Verkauf ihrer Aktien verpflichtet. Gegen eine geringe Verwaltungsgebühr haben auch sie weiterhin die Möglichkeit, ihre Aktien durch die DTG verwalten zu lassen.

Artikel 11

Der Verkehr der einzelnen Belegschaftsaktionäre mit der DTG erfolgt durch den für jeden Betrieb im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Betriebsrates benannten Vertrauensmann. Es steht den Belegschaftsaktionären jedoch auch frei, sich unmittelbar an die DTG zu wenden.

Artikel 12

Die Ausübung des Stimmrechts erfolgt nach den Weisungen der Belegschaftsaktionäre durch die DTG. Die Belegschaftsaktionäre können sich jedoch auch durch den in ihrem Betrieb benannten Vertrauensmann vertreten lassen oder ihr Stimmrecht auf andere Weise wahrnehmen."

Von diesem Angebot machten 9 485 Belegschaftsmitglieder, das waren 24,8 % der erwerbsberechtigten Arbeitnehmer, und zwar 16 % der Arbeiter und 67 % der Angestellten Gebrauch. Der gezeichnete Aktiennennbetrag (= Kaufpreis) von 948 500 DM entsprach 0,17 % des Gesamtaktienkapitals. Nach Ablauf der Sperrfrist beließen die meisten Belegschaftsaktionäre ihre Aktien bei der Deutschen Treuhand-Gesellschaft, die weiterhin ihre Interessen wahrnahm.

Das zweite Aktienangebot erfolgte im Dezember 1957. Abgesehen davon, daß alle Arbeitnehmer, die 5 Jahre im Betrieb tätig waren und alle Pensionäre je 2 Aktien erwerben und in 6 monatlichen Raten bezahlen konnten, galten dieselben Bedingungen wie beim ersten Angebot. Diesmal zeichneten 8 619 Personen, das waren 26,5 % der bezugsberechtigten, und zwar 17,7 % der Arbeiter, 22,6 % der Pensionäre und 64,2 % der Angestellten, Aktien im Nennwert (= Kaufpreis) von 1 586 600 DM, was 0,28 % des Aktienkapitals entsprach. 80 % der Zeichner erwarben 2 Aktien. Von den gekauften Aktien wurden 70 % in bar und 30 % in Raten bezahlt.

Zum letzten Mal wurden 1959 allen Belegschaftsangehörigen, die länger als 5 Jahre im Betrieb tätig waren und allen Pensionären je 3 Aktien zum Kurs von 215 bei einem Börsenkurs von 286,5 angeboten. Eine Veräußerungssperre wurde nicht festgelegt. Ansonsten galten die gleichen Bedingungen wie beim ersten Angebot. 6 147 Personen, das waren 26,5 % der bezugsberechtigten, erwarben diesmal Aktien im Nennwert von 993 700 DM zum Preise von 2 136 500 DM. 86 % der Aktien wurden in bar, 14 % in Raten bezahlt.

Insgesamt erwarb die Belegschaft bei den drei Angeboten 35 849 Aktien im Nennwert von 3 584 900 DM zum Preise von 4 671 600 DM. Davon befinden sich heute noch etwa 1 750 000 DM nom. in ihren Händen, was einem Anteil von 0,3 % des Aktienkapitals entspricht. Von der derzeitigen Belegschaft sind ungefähr 3,8 % am Aktienkapital beteiligt.

Ein Beispiel dafür, wie durch entsprechende Information die Arbeitnehmer zu verstärktem Aktienerwerb angeregt werden können, bietet die Demag AG.

In der Hauptversammlung im März 1955 wurde beschlossen, den bei der Kapitalerhöhung von 42,4 auf 66 Millionen DM und einem Bezugsrechtsverhältnis von 2 : 1 verbleibenden Überschuß von 2,4 Millionen DM der Belegschaft zum Kauf anzubieten.

Jeder Arbeitnehmer konnte Aktien in Höhe seines durchschnittlichen halben Monatseinkommens zum Kurs von 100 (Börsenkurs 270) erwerben. In besonderen Fällen war der Betrieb bereit, den Kaufpreis in 6 Monatsraten vom Gehalt bzw. Lohn einzubehalten. Die Aktien waren rückwirkend zum Jahresbeginn dividendenberechtigt. Während der Sperrfrist von 12 Monaten, auf die in Notfällen verzichtet wurde, waren die Aktien in Verwahrung bei der Matura Vermögensverwaltung mbH, die auch nach Ablauf der Sperrfrist ein Vorkaufsrecht für die Dauer von 5 Jahren besaß. In der Hauptversammlung wurden die Belegschaftsaktionäre durch einen Beirat vertreten, den die Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerseite und zwei Vorstandsmitglieder angehörten.

Trotz der günstigen Bedingungen erwarben nur 14 % der Belegschaft Aktien: 938 Angestellte und 162 Arbeiter zeichneten rund 600 000 DM nom. Der

Hauptgrund für das geringe Interesse war in dem mangelnden Vertrautsein mit der Aktie zu suchen. Daneben spielte die Tatsache eine Rolle, daß die Aktienausgabe in die Urlaubszeit fiel, die ja für viele eine finanzielle Anspannung bedeutet.

Deshalb wurde bereits im Herbst desselben Jahres die Belegschaft durch eine Sondermitteilung darauf aufmerksam gemacht, daß im nächsten Februar mit einem erneuten Angebot aus dem verbliebenen Bestand von 1,8 Millionen DM zum Kurs von 100 zu rechnen sei. Der Information des Personals über die Aktie im allgemeinen und über die spezielle betriebliche Ausgestaltung der Arbeitnehmerbeteiligung wurde in der nächsten Zeit große Aufmerksamkeit gewidmet. Auch einige Bedingungen wurden geändert: Jeder Arbeitnehmer konnte in Höhe eines ganzen Monateinkommens Aktien erwerben und diese in 10 Monatsraten bezahlen, wobei für die "Altbelegschaftsaktionäre" die Dividende als letzte Rate verrechnet werden konnte. Um die Vertraulichkeit des Aktienerwerbs zu gewährleisten, konnten die Aktien auch von der Matura Vermögensverwaltung mbH bezogen werden.

Diesmal gab es einen vollen Erfolg: Die Arbeitnehmer zeichneten einen Betrag, der die zur Verfügung stehenden 1,8 Millionen DM bei weitem übertraf. Deshalb mußte die Zuteilung an die Bezieher höherer Einkommen beträchtlich gekürzt werden, so daß schließlich 1 710 Angestellte und 385 Arbeiter Aktien erhielten. Dieser Erfolg war nach einhelliger Ansicht auf die umfassende Unterrichtung der Belegschaft zurückzuführen. Der Grund für das geringe Interesse der Arbeiter im Vergleich zu den Angestellten lag nur zum Teil in den unterschiedlichen Einkommensverhältnissen. Denn die Demag AG beschäftigte einerseits viele Angestellte als Konstrukteure, Techniker und Zeichner in niederen und mittleren Tarifgruppen, andererseits aber viele Facharbeiter mit sehr hohem Lohn. Der entscheidende Grund wurde durch eine im gleichen Jahr durchgeführte Befragung gefunden: Er lag in der Einstellung zur Aktie. Während sich nämlich die Angestellten durchwegs positiv zum Aktienkauf äußerten und von sicherer Geldanlage, hoher Verzinsung usw. sprachen, fand man bei den Arbeitern häufig Mißtrauen und Kritik.

Die 1,5 Millionen DM, die 1957 zu 120 angeboten wurden, konnten restlos untergebracht werden. Dabei durften Aktien in Höhe eines ganzen Monats-

einkommens erworben und in 10 Monatsraten bezahlt werden.

Insgesamt waren nach diesen drei Aktienangeboten 3 564 Belegschaftsmitglieder oder 30 % am Aktienkapital beteiligt, und zwar 75 % der Angestellten und 25 % der Arbeiter. Das Belegschaftsaktienkapital betrug 4 Millionen DM, was 4,76 % des Gesamtaktienkapitals entsprach.

Über das Ausmaß der Arbeitnehmereinlagen in der Zukunft gehen die Meinungen auseinander. Eine Reihe von Autoren, wie Fabri (1), Frühstück (2), Schreiber (3) sehen in der Mitarbeiterbeteiligung eine Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, die gleichwertig neben die klassischen Kapitalquellen treten wird. Andere, z. B. der Gewerkschaftsfunktionär Laber (4), bezweifeln dagegen, daß die Arbeitnehmer in größerem Umfang in der Lage und bereit sein werden, ihre Ersparnisse im eigenen Betrieb anzulegen. Aus der bisherigen Entwicklung läßt sich schließen, daß in näherer Zukunft, außer vielleicht in arbeitsintensiven Betrieben, kaum mit einer stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer zu rechnen ist. Jedoch sprechen einige Anzeichen dafür, daß in fernerer Zukunft - normale wirtschaftliche Entwicklung vorausgesetzt - von den Arbeitnehmern größere Kapitaleinlagen zu erwarten sind. Erstens wachsen die Effektiveinkommen und dadurch die Ersparnisse. Zweitens setzen sich die Regierungen in verstärktem Maße für die Eigentumsbildung in Arbeiterhand ein, vor allem durch entsprechende Ausgestaltung der Einkommen-, Vermögen- und Körperschaftsteuer. Und drittens werden die Arbeitnehmer immer stärker mit den verschiedenen Möglichkeiten der betrieblichen Geldanlage vertraut gemacht.

(1) 85, S. 261

(2) 456, S. 186

(3) 607, S. 517

(4) 548, S. 7

3.2 Auswirkungen auf die Liquidität

Unter Liquidität wird die Fähigkeit verstanden, Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Dazu müssen termingerecht flüssige Mittel vorhanden sein.

Durch die Erfolgsbeteiligung wird die Liquidität betroffen, da die Verbindlichkeiten erhöht werden, die früher oder später zu Zahlungsverpflichtungen führen und meist zusätzliche Einnahmen entstehen.

Im einzelnen hängt die Beeinflussung ab von

- a) der Höhe der Erfolgsanteile,
- b) der Ausgestaltung der Beteiligung (ausschließlich Erfolgs- oder auch Verlustbeteiligung),
- c) der Art der Ausschüttung (Barauszahlung oder Kapitalbeteiligung), die dafür entscheidend ist, ob die entstehenden Verbindlichkeiten kurz-, mittel- oder langfristig sind und
- d) der Höhe des Beteiligungsertrages und des Zeitpunktes, zu dem dieser in Geldform zur Verfügung steht.

32.1 Auswirkungen bei Barauszahlung

Bei Barauszahlung der Erfolgsanteile erhöhen sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten, wodurch die Liquidität angespannt wird. Andererseits wird sie durch den Eingang von Beteiligungserträgen verbessert. Keine Liquiditätsanspannung tritt deshalb ein, wenn die Erfolgsanteile aus Beteiligungserträgen bezahlt werden können, die in liquider Form zur Verfügung stehen, sei es, daß früher eingegangene Beteiligungserträge in entsprechender Höhe als Liquiditätsreserve gehalten wurden, sei es, daß die Auszahlung der Erfolgsanteile umfangmäßig und zeitlich mit dem Eingang der Beteiligungserträge zusammenfällt.

Um stärkere Liquiditätsanspannungen zu vermeiden, sind die Ausschüttungen

mit den Zahlungseingängen zu koordinieren. Dies geschieht am einfachsten dadurch, daß die Betriebsführung den Ausschüttungszeitpunkt von Fall zu Fall festlegt. Wegen der zahlreichen Nachteile in bezug auf Leistungsanreiz, Fluktuation usw. wird dies aber nur selten durchführbar sein. Normalerweise muß der Ausschüttungszeitpunkt ein für allemal festgelegt werden, und zwar sollte er - ausschließlich unter liquiditätsmäßigem Aspekt - in oder unmittelbar nach den aus der Erfahrung bekannten Perioden der größten Zahlungseingänge liegen. Gehen die Einnahmen, wie beispielsweise in einem Lebensmittelgeschäft, ungefähr gleichmäßig über das ganze Jahr verteilt ein, dann empfiehlt sich eine Auszahlung in kurzen Zeitabständen. Seltene Auszahlung führt nämlich zu größeren Beträgen und damit stärkerer Liquiditätsanspannung und macht deshalb u. U. die Aufnahme von Überbrückungskrediten notwendig. Erfolgen die Zahlungseingänge stoßweise, wie z. B. in Saisonbetrieben, so sind die Erfolgsanteile entsprechend diesen Zahlungseingängen, also relativ selten, auszuschütten.

Hier noch einige Bemerkungen zum Einfluß einer Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer auf die Liquidität: Da es nicht möglich ist, im Falle eines Verlustes von den beteiligten Arbeitnehmern eine teilweise Rückerstattung früher zugeflossener Erfolgsanteile zu erhalten und auf diese Weise die Liquidität zu verbessern, ist ein Teil der Erfolgsbeteiligung einer zweckgebundenen Rücklage zuzuführen, die entsprechend dem Anteil am Verlust aufgelöst wird. Bei Gewinn erfolgt dann gegenüber Betrieben ohne Verlustbeteiligung eine geringere Anspannung der Liquidität. Zweckmäßig unter diesem Gesichtspunkt ist die Lösung der Paul Spindler-Werke KG (1): Die Arbeitnehmer sind am Verlust in gleicher Höhe wie am Gewinn beteiligt. Verluste werden durch die aus Erfolgsanteilen gebildeten Rücklagen in Höhe eines durchschnittlichen Monatslohns gedeckt. Darüber hinausgehende Verluste schmälern die zukünftigen Erfolgsanteile. Nun sind aber die gewinnmehrenden Wirkungen bei Verlustbeteiligung geringer als ohne eine solche. Vom Betrieb muß daher im Einzelfall abgewogen werden, ob bei einem bestimmten Betei-

(1) 318, S. 24

ligungssatz der Verzicht auf eine Verlustbeteiligung durch das finanzielle Ergebnis der vergrößerten Anreizwirkung ausgeglichen wird.

Wie die Barauszahlung der Erfolgsanteile führt auch die Leistung von Versicherungsprämien, z. B. beim Berkenkopf-Fels-Plan (1), zu einer Anspannung der Liquidität. Doch ergibt sich hier der Vorteil, durch Beleihung der Versicherungssumme vorübergehend eine Liquiditätsanspannung ausgleichen zu können.

32.2 Auswirkungen bei Kapitalbeteiligung

Die Liquiditätsanspannung, die normalerweise mit einer Barauszahlung der Erfolgsanteile verbunden ist, läßt sich durch die Ausschüttung inform von Kapitalanteilen abschwächen.

Bei Errichtung der Kapitalbeteiligung entsteht kein Einfluß auf die Liquidität, es sei denn, der Betrieb erwirbt die nötigen Titel an der Börse, was zum gleichen Liquiditätsproblem wie bei einer Barauszahlung führt.

Während des Bestehens der Kapitalbeteiligung ergibt sich in regelmäßigen Zeitabständen eine gewisse Liquiditätsanspannung durch die Auszahlung der Zinsen bzw. Gewinnanteile auf dieses Arbeitnehmerkapital, wenn vor Einführung der arbeitnehmerischen Kapitalbeteiligung das entsprechende Kapital zu einem niedrigeren Zinssatz zur Verfügung stand. Die Liquidität bleibt jedoch unberührt, wenn die auszahlenden Zinsen oder Gewinnanteile die gleiche Höhe und Fristigkeit haben wie eine durch die Kapitalbeteiligung herbeigeführte Einnahmensteigerung.

Veräußert der Arbeitnehmer seinen Kapitalanteil, so bleibt das für den Betrieb liquiditätsneutral. Bei Aktien und Obligationen ist die Veräußerung ohne Schwierigkeit über die Börse möglich. Bei nichtverkehrsfähigen Wertpapier-

ren und unverbrieften Beteiligungen muß der Arbeitnehmer einen anderen Mitarbeiter finden, der seine Rolle als Kapitalgeber übernimmt. Da dies in der Praxis durch das Fehlen eines innerbetrieblichen Marktes für die Anteile in der Regel nicht zu erwarten ist, wird in solchen Fällen die Auflösung durch den Betrieb notwendig. Die Kapitalbeteiligung wird vor allen Dingen aufgegeben, wenn der Arbeitnehmer aus dem Betrieb ausscheidet oder wenn er sich in einer finanziellen Notlage befindet. In manchen Betrieben, z. B. bei der Firma Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG (1) wird auch beim Bau eines Eigenheims, bei Heirat oder Aussteuer der Tochter und Studium des Sohnes der Anteil liquidiert. Die Auszahlung der Kapitalanteile bedeutet eine Liquiditätsanspannung. Um diese abzuschwächen, empfiehlt es sich - sofern keine negativen Reaktionen der Arbeitnehmer zu erwarten sind - , ratenweise Rückzahlung oder Sperr- und Kündigungsfristen festzulegen. Die Initiative zur Auflösung der Kapitalbeteiligung darf, außer beim Ausscheiden des Arbeitnehmers, nicht vom Betrieb ausgehen, da sonst mit negativen Einflüssen auf das Betriebsklima zu rechnen ist. Bulach (2) schreibt dazu: "Es besteht grundsätzlich die Gefahr, daß die Arbeiter in der Rückzahlung von Miteigentumstiteln einen Verlust sehen. Die Verquickung von Arbeitnehmer- und Kapitalgeberstellung beim Mitunternehmer macht das Miteigentum für die Unternehmung zu einem relativ unelastischen, ihrer eigenen Interessensausrichtung weitgehend widerstrebenden Element." Im Falle einer Kapitalherabsetzung wird der Betrieb deshalb vermutlich zuerst Rückzahlungen an die Nur-Kapitalgeber vornehmen. Ist der Betrieb zu Massenentlassungen gezwungen, so kann eine ernsthafte Liquiditätsanspannung entstehen, da sich die in Krisenzeiten ohnedies häufig bestehenden Liquiditätsschwierigkeiten infolge der nunmehr erforderlichen Abgeltung der zurückgegebenen Anteile der Arbeitnehmer noch weiter verschlechtern. Bei Betrieben mit nicht verkehrsfähigen Kapitalanteilen der Arbeitnehmer erhöht sich somit die Krisenanfälligkeit. Aus Liquiditätsgründen wird man daher bestrebt sein, diejenigen Arbeitskräfte zuerst zu entlassen, die keine Kapitalanteile besitzen und

(1) 449, S. 4

(2) 32, S. 79

nicht für eine wirtschaftliche Fortführung des Betriebes erforderlich sind. Der Liquiditätsaspekt bekommt somit Bedeutung für die Personalpolitik des Betriebes.

3.3 Zusammenfassung

Die Erfolgsbeteiligung wirkt sich auf die Kapitalbeschaffung und Liquidität aus.

Sie beeinflusst zunächst den Gewinn. Gewinnerhöhend wirken die Beteiligungserträge, insbesondere die Leistungssteigerungen der Belegschaft, die Abnahme der Fluktuation und der Streiks sowie die Erhöhung des betrieblichen Ansehens in der Öffentlichkeit. Gewinnmindernd wirken die Erfolgsanteile und die Beteiligungsaufwendungen.

Die beteiligungsbedingten Gewinnänderungen schlagen sich im allgemeinen in der Selbstfinanzierung nieder. Anhand von Modellen wurde festgestellt, daß die Selbstfinanzierung im Falle eines Beteiligungsverlustes, der zulasten der Gewinnthesaurierung geht, weniger steigt als in Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung, ansonsten sich gleich entwickelt und häufig sogar stärker wächst.

Die Bereitschaft der Nur-Kapitalgeber, dem Betrieb Eigenkapital zur Verfügung zu stellen, wird durch die Erfolgsbeteiligung über ihre Auswirkungen auf den Kapitalertrag und gegebenenfalls den Einfluß der Belegschaft auf die Betriebsführung betroffen.

Die Beschaffung von Eigenkapital bei Personalgesellschaften bleibt in der Regel von der Erfolgsbeteiligung unberührt; entstehen jedoch besonders hohe Beteiligungsgewinne bzw. -verluste, so werden Kapitalgeber, die ausschließlich Wert auf hohen Ertrag legen, angezogen bzw. abgehalten.

Für die Aktiengesellschaften (das gleiche gilt sinngemäß für die Gesellschaften mit beschränkter Haftung) wurde, unter der Voraussetzung, daß die Finanzierungsbereitschaft nur vom Kapitalertrag abhängt, ermittelt: Die Ka-

pitalbeschaffung wird bei Beteiligungsverlust und bei Gewinneutralität mit Aktienausschüttung an die Belegschaft erschwert. Sie bleibt unbeeinflusst bei Gewinneutralität mit Barauszahlung. Sie wird verbessert bei Beteiligungsgewinn mit Barauszahlung und bei Beteiligungsgewinn mit Aktienabgabe zum Börsenkurs. Bei Abgabe der Belegschaftsaktien zu pari wird die Kapitalbeschaffung anfänglich verbessert, später verschlechtert.

Werden die Erfolgsanteile inform von Aktien an die Arbeitnehmer abgegeben, so erhalten diese Sitz und Stimme in der Hauptversammlung. In den Anfangsjahren der Beteiligung können sie ihren Forderungen allerdings nur dann Nachdruck verleihen, wenn sie einen gemeinsamen Vertreter in die Hauptversammlung delegieren. Im Laufe der Zeit wächst ihr Einfluß. Dadurch werden die Nur-Kapitalgeber immer mehr zurückgedrängt, so daß einige das Interesse an Aktien dieses Betriebes verlieren.

Es zeigte sich, daß vom Standpunkt der Kapitalbeschaffung die Aktienabgabe zum Börsenkurs günstiger ist als zu pari, da nicht nur ein höherer Aktien-ertrag erzielt wird, sondern auch der Anteil der Nur-Kapitalgeber am Aktienkapital schwächer abnimmt.

Die Beschaffung von Fremdkapital wird, abgesehen von Arbeitnehmereinlagen, normalerweise nicht unmittelbar durch die Erfolgsbeteiligung betroffen.

Die Erfolgsbeteiligung erleichtert die Erschließung der Belegschaft als Kapitalquelle. Da die beteiligten Arbeitnehmer häufig ein höheres Einkommen beziehen als nicht beteiligte und stärker mit dem Betrieb verbunden sind, werden manche von ihnen in der Lage und auch bereit sein, sich mit ihren Ersparnissen am Eigenkapital, insbesondere Aktienkapital, oder Fremdkapital, besonders inform von Darlehen oder Obligationen, zu beteiligen, vorausgesetzt, daß sie über die entsprechende Anlageform genau unterrichtet sind und ihnen besondere Vergünstigungen geboten werden. Bisher haben sich die Arbeitnehmer nur in geringem Umfang am Kapital ihrer Betriebe beteiligt. Gewisse Anzeichen sprechen aber dafür, daß in fernerer Zukunft dieser Kapitalquelle größere Bedeutung zukommen wird.

Schließlich wird durch die Erfolgsbeteiligung die Liquidität berührt, da Zahlungsverpflichtungen und meist auch zusätzliche Einnahmen entstehen. Werden die Erfolgsanteile in bar ausbezahlt, so tritt eine Liquiditätsanspannung ein, wenn nicht in gleicher Höhe Beteiligungserträge in liquider Form vorhanden sind. Eine Verlustbeteiligung der Arbeitnehmer mindert die Liquiditätsanspannung. Werden die Erfolgsanteile inform von Kapitalanteilen ausgeschüttet, dann entsteht im Augenblick der Anteilsbildung in der Regel keine Liquiditätsbeanspruchung. Während des Bestehens der Kapitalbeteiligung wird die Liquidität nur durch die Auszahlung der Zinsen bzw. Gewinnanteile belastet. Die eigentliche Liquiditätsanspannung tritt erst bei Auflösung der Kapitalbeteiligung, also relativ selten, ein.

4. SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Die Vorteile, die eine Erfolgsbeteiligung dem Betrieb bringen kann, werden dadurch bestimmt, inwieweit es gelingt, die Beteiligung so auszugestalten und zu handhaben, daß sie sowohl der Betriebssituation wie auch der Belegschaft gerecht wird. Entscheidend ist die psychologische Beeinflussung der Arbeitnehmer. Mit einem vollen Erfolg ist nur bei gutem Betriebsklima, insbesondere positivem Verhältnis der Mitarbeiter zur Betriebsführung, zu rechnen. Dies ist am ehesten in Partnerschaftsbetrieben zu erwarten.

Der Kern der Schwierigkeiten, eine echte Partnerschaft zu verwirklichen, liegt im seelischen Bereich: Arbeitnehmer, Unternehmer und Kapitalgeber müssen allmählich in die Rolle als "Unternehmer - Partner" hineinwachsen, die zusammen an der Realisierung der gemeinsamen Ziele arbeiten und sowohl die Erfolge wie auch die Risiken und Sorgen teilen, kurzum: die eine Schicksalsgemeinschaft bilden und so auch dem einzelnen Gelegenheit zur Entfaltung seiner Persönlichkeit bieten.

Das Bemühen um eine Partnerschaft muß die Aufgabe aller sein: Die Wissenschaftler haben die theoretischen Grundlagen bereitzustellen und die Auswirkungen nach allen Richtungen hin zu durchleuchten. Die Politiker haben die gesetzlichen Voraussetzungen zur Förderung der Partnerschaft zu schaffen. Auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen, Verständnis, Wohlwollen und gegenseitiger Achtung und Anerkennung haben sich Unternehmer und Arbeitnehmer um eine sinnvolle Ausgestaltung und Handhabung der Partnerschaft zu bemühen. Sie müssen sich stets bewußt sein, daß alle betriebliche Tätigkeit nur den einen Zweck verfolgt, nämlich den Menschen zu dienen, denn die Wirtschaft ist um der Menschen willen da und nicht umgekehrt. Bei allen betrieblichen Maßnahmen muß daher die Besinnung auf den Menschen um seiner selbst willen im Vordergrund stehen.

5. ANHANG

5.1 Abkürzungen

AEP	Arbeitserfolgsprämie
AG	Aktiengesellschaft
AGP	Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Hilden
AktG	Aktiengesetz
AuS	Arbeit und Sozialpolitik, Baden-Baden
BetrVerfG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Wolfenbüttel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CDU	Christlich-Demokratische Union
Cie(.)	Compagnie
Co(.)	Compagnie
DA	Die Aussprache, Bonn
DAG	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
Dag	Der Arbeitgeber, Düsseldorf
DB	Der Betrieb, Düsseldorf
DBb	Der Betriebsberater, Heidelberg
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DHV	Deutscher Handels- und Industrieangestellten-Verband
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DTG	Deutsche Treuhand-Gesellschaft
DU	Die Unternehmung, Bern
DV	Der Volkswirt, Frankfurt a.M.
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
FDP	Freie Demokratische Partei
GM	Gewerkschaftliche Monatshefte, Köln

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz, betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IO	Industrielle Organisation, Zürich
jr.	junior
KAB	Katholische Arbeiter-Bewegung
KG	Kommanditgesellschaft
lt.	laut
MdDB	Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Frankfurt a. M.
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (Mitbestimmungsgesetz)
MuA	Mensch und Arbeit, München
NB	Neue Betriebswirtschaft, Heidelberg
nom.	nominell
O	Organisator, Zürich
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o. J.	ohne Jahresangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
R	Rationalisierung, München
S.	Seite
S. A.	Société anonyme
SAZ	Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Zürich
SB	Soziale Betriebspraxis, Neuwied
SF	Sozialer Fortschritt, Berlin
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
t	Tonne
u. a.	und andere

usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
VEBA	Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-AG
VermBG	Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer
v. H.	vom Hundert
WD	Wirtschafts-Dienst, Thalwil
z. B.	zum Beispiel
ZfA	Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, Frechen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden
z. T.	zum Teil

Fußnote: (1) 27	Nummer 27 des Literaturverzeichnisses
3(1960)5	3. Jahrgang, 1960, Heft 5
(x)	vom Verfasser studierte Veröffentlichungen

5.2 Oberbegriffe für die materielle Beteiligung der Arbeitnehmer

Die Begriffe Erfolgs-, Ergebnis-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung werden von folgenden Wissenschaftlern und Betriebspraktikern als Oberbegriffe für die materielle Beteiligung der Arbeitnehmer verwendet. In Klammern steht das Jahr, in dem dieser Oberbegriff zum ersten Mal in der Öffentlichkeit verwendet wurde.

Erfolgsbeteiligung

Baer Edwin (1960)	Halter Eugen (1957)
Balsinger Theo (1958)	Hotop Gerhard (1955)
Beuter Herbert (1962)	Huppert Walther (1953)
Burghardt Anton (1951)	Jüstrich Ulrich (1960)
Claussen Fritz (1963)	Kneifel Alfred (1957)
Eberhard Hans (1961)	Müller Gerhard (1958)
Egli Gustav (1948)	Pleiß Ulrich (1960)
Fehlmann Heinz (1958)	Rösler Jürgen (1957)
Fischbacher Fritz (1960)	Roth Kurt (1932)
Fischer Guido (1952)	Salowsky Heinz (1960)
Föhl Carl (1960)	Schmidt Folker (1963)
Frei Ulrich (1960)	Schwarb Ernst (1948)
Gaugler Eduard (1957)	Stegner Arthur (1953)
Göhler Günter (1952)	Stoll Albert (1960)
Goossens Franz (1961)	Tewes Helmut (1938)
Günther Michael (1965)	Uecker Fritz (1963)
Guenzel Christof (1960)	Wittig Oskar (1959)

Ergebnisbeteiligung

Baierl Friedrich (1956)	Lehmann Max Rudolf (1951)
Brandt Karl Heinz (1956)	Paulussen Guenter (1961)
Frey Gerhard (1954)	Spiegelhalter Franz (1951)
Friedrichs Hans (1956)	Stöbe Fritz (1953)
Grimm Karl-Wilhelm (1956)	Weber Ludwig (1955)
Hellwig Alexander (1953)	Wöhe Günter (1960)
Herrmann Bruno (1955)	Zahn Volkmer (1956)
Jäger Dieter (1959)	Zweig Gerhard (1961)

Ertragsbeteiligung

Arndt Erich (1953)	Nunn Henry (1952)
Bentz Horst (1960)	Proß Walter (1927)
Duvernell Helmut (1965)	Rex Gerhard (1956)
Eymüller Theodor (1951)	Schwarzkopf Alfred (1922)
Hain Walter (1953)	Selter Fritz (1920)
Kalliefe Hilmar (1952)	Slania Ernst (1951)
Kampschulte Ferdinand (1951)	Völker Robert (1958)
Mann Adolf (1953)	Winkmann Hans (1957)

Gewinnbeteiligung

Abbe Ernst (1906)	Bachmann Herbert (1953)
Aldermann Freimut (1955)	Barheuer Ilse (1951)
Agartz Victor (1953)	Bayer Hans (1957)
Albrecht Gerhard (1892)	Bender Kurt (1950)
Arndt Erich (1952)	Biermer Magnus (1911)
Arnold Wolfgang (1949)	Binder Hugo (1950)
Auer Alfons (1953)	Böhm Robert (1953)

Böhmert Viktor (1878)	Günther Joachim (1957)
Bönninghausen Günther (1957)	Haas Franz (1957)
Bouffier Willi (1930)	Hartmann Robert (1952)
Brauer Theodor (1925)	Haug Hermann (1931)
Braun Josefine (1886)	Haupt Paul (1954)
Bröcker Bruno (1948)	Hellinger Alfred (1954)
Brositter Arnulf (1930)	Henzler Reinhold (1937)
Bulach Karl (1959)	Hiller Gerhard (1957)
Coester Franz (1952)	Hohmann Emil (1955)
Cohen Alfred (1919)	Illetschko Leopold (1958)
Cylix Reinhold (1954)	Jastrow Fritz (1923)
Debatin Otto (1956)	Jehring John James (1962) \
Deist Heinrich (1952)	Jenny Hans (1950)
Deumer Robert (1919)	Jost Walter (1931)
Dichgans Hans (1929)	Kalveram Wilhelm (1951)
Drexler Johannes (1961)	Karkel Walter (1920)
Einhauser Rudolf (1898)	Kartzke Klaus (1951)
Esser Karlheinz (1940)	Katscher Leopold (1899)
Fabri Theodor (1959)	Kellner Wolfgang (1951)
Feigenwinter Ernst (1917)	Knebel Norbert (1962)
Feilchenfeld Werner (1922)	Kolbinger Josef (1951)
Flemmig Walter (1951)	Kratz Ernst (1956)
Flury Max (1920)	Kroll Gerhard (1954)
Freese Heinrich (1896)	Kübler Adolf (1923)
Friedländer Max (1949)	Kübler Alfred (1957)
Frommer Heinrich (1886)	Küng Emil (1953)
Frühstück Ernst (1952)	Kuhlmeyer Elfriede (1953)
Goldschmidt Bernhard (1922)	Lechner Karl (1958)
Gottschalk Helmut (1955)	Leucht1 Hans (1927)
Greiner Max (1944)	Lippert Julius (1924)
Grimmer Joseph (1929)	Loesch Achim von (1955)
Grube Friedrich (1956)	Löwenstein Felix zu (1962)
Gruner Ernst (1919)	März Eduard (1961)
Günther Adolf (1919)	Mand Josef (1953)

- | | |
|-----------------------------|--|
| Martell Paul (1920) | Schmitt Matthias (1958) |
| Mellerowicz Konrad (1958) | Schmitz Werner (1955) |
| Merian Rudolf (1952) | Schmoller Gustav (1890) |
| Metzler Herbert von (1923) | Schwankhart Karl (1961) |
| Meyer Hanskarl (1956) | Siebenrock Josef (1954) |
| Mollet Walter (1946) | Sprecher Anton (1952) |
| Müller-Armack Alfred (1960) | Stahl Alfred (1954) |
| Nadel Walter (1923) | Stallmeyer Edgar (1957) |
| Neumayer W. W. (1951) | Tomaschek Wolfgang (1925) |
| Niepoth Fritz (1919) | Trabalski Karl (1957) |
| Obst Georg (1951) | Trui Josef (1924) |
| Oehlert Machthild (1949) | Tuchtfeld Egon (1950) |
| Ottel Fritz (1952) | Van der Ven (1949) |
| Pesel Ludwig (1921) | Vidal Oskar (1951) |
| Pischel Werner (1921) | Wessling Gerhard (1955) |
| Pfister Erwin (1959) | Winkmann Hans (1950) |
| Pönisch Alfred (1951) | Wirminghaus Alexander (1886) |
| Polsterer Ludwig (1948) | Wirsing Giselher (1953) |
| Pothhoff Erich (1953) | Wittmann Heinz (1954) |
| Putensen Reinhold (1930) | Wolff Walter (1951) |
| Rau Eberhard (1948) | Zwiedineck-Südenhorst Otto von
(1900) |

**5.3 Institutionen, die sich mit der Erforschung
oder Beratung bei Einführung der
Erfolgsbeteiligung beschäftigen**

Australien

Institute of Industrial Management, Melbourne

Dänemark

Udbyttedelingsnaevnet, Kopenhagen

Deutschland

Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung, Heidelberg

Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V., Bonn

Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft
e.V. (AGP), Hilden

Arbeitskreis für soziale Betriebspraxis, München

Arbeitskreis TWI zur Förderung innerbetrieblicher
Arbeitsbeziehungen, Stuttgart

Betriebswirtschaft GmbH, Düsseldorf

Deutsches Industrieinstitut, Köln

Deutsche Rucker-Plan-Gesellschaft mbH, Wiesbaden

Gesellschaft für soziale Betriebspraxis mbH, Düsseldorf

Industrie- und Verwaltungsorganisation, Düsseldorf

Institut für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf

Michel-Institut, Wiesbaden

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW),
Frankfurt a. M.

Frankreich

Bureau d'études de l'organisation rationnelle des entreprises,
Paris

Bureau d'études pour l'application du salaire proportionnel,
Paris

Centre d'études et d'organisation, Versailles

Centre interprofessionnel de la productivité, Paris

Comité d'action pour le développement de l'intéressement
du personnel à la productivité des entreprises, Paris

Comité d'action pour le développement de l'intérêt des personnes
au progrès de leurs entreprises et professions, Paris

Comité nationale d'études sociales et politiques, Paris

Compagnie d'ingénieurs en organisation, Paris

Institut des sciences et techniques humaines, Lille

Institut technique des salaires, Paris

Service d'études et d'application de nouvelles méthodes de
rémunération de travail (Centre des Jeunes Patrons), Paris

Union des chefs d'entreprises pour l'association
du capital et du travail, Paris

Union des industries métallurgiques et minières, Paris

Großbritannien

British Institute of Management, London

Industrial Co-Partnership Association, London

Italien

Centro di Sociologia della Cooperazione, Ivrea

Istituto per l'Addestramento nell'Industria, Mailand

Niederlande

Studiengroup winstdeling en Verwante Onderwerpen,
Den Haag

Österreich

Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftspolitik, Linz

Institut für Sozialpolitik und Sozialreform, Wien

Vereinigung zur Förderung der sozialen Partnerschaft, Wien

Vereinigung österreichischer Industrieller, Wien

Schweiz

APA Arbeitskreis für betriebliche Partnerschaft in der
schweizerischen Wirtschaft, Basel

Bureau international du travail, Genf

Institut für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Zürich

Landesverband freier Schweizer Arbeiter, St. Gallen

Organisationsbüro für Erfolgsbeteiligung, Zollikon

Studiengesellschaft für Personalfragen, Zürich
Vereinigung für freies Unternehmertum, Zürich

USA

Council of Profit Sharing Industries, Chicago
Eddy - Rucker - Nickels Company, Cambridge
National Industrial Conference Board, New York
Profit Sharing Research Foundation, Evanston (Illinois)

5.4 Zitierte Betriebe

Johann Friedrich Behrens KG, Metallwarenfabrik, Ahrensburg b. Hamburg
Badische Anilin- & Soda-Fabrik, Ludwigshafen
Otto Berning & Co., Kleinmetallwarenfabrik, Schwelm
W. Borchert jr., Messingfabrik, Berlin
Robert Bosch GmbH, Fabrik für elektr. Kraftfahrzeugzubehör, Stuttgart
Brown, Boverie & Cie. AG, Reaktorenfabrik, Mannheim
Chalonnès, Metallindustrie, Paris/Frankreich
Compagnie d'Assurances Générales, Versicherungsgesellschaft,
Paris/Frankreich
Corona Treuhand GmbH, Leverkusen
Demag AG, Maschinenfabrik, Duisburg
Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Düsseldorf
Duisburger Kupferhütte AG, Duisburg
Dyckerhoff Portland-Zementwerke AG, Wiesbaden
Fiskalische Hüttenwerke, Freiberg
Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen
Farbwerke Hoechst AG, Frankfurt a. M.
Louis Filsinger, Kistenfabrik OHG, Frankfurt a. M.
Friedrich Flender & Co, Fabrik für Antriebselemente und Zahnradgetriebe,
Bocholt
Ford-Werke AG, Autofabrik, Köln
Walter Francke AG, Apparatebau, Aarburg/CH
Frank'sche Eisenwerke AG, Ofen-, Herde-, Maschinenfabrik,
Adolfshütte b. Dillenburg
Heinrich Freese GmbH, Jalousie- und Holzpflasterfabrik, Berlin
Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG, Nadelfabrik, Ebingen
Kaiser Steel Corporation, Stahlwerk, Fontana/USA
Kaufhof AG, Kaufhaus, Köln
Keill & Richarz, kommissionsweiser Verkauf von Lebensmitteln, Berlin
H. F. Kistner KG, Baugesellschaft, Bremerhaven
Kroger & Co, Lebensmittelfilialbetrieb, USA
Friedrich Krupp AG, Metallindustrie, Essen
Krupp'sche Treuhand, Essen

- Karl Kübel GmbH, Möbelfabrik, Worms
- Laboratoires Delalande, pharmazeutische Fabrik, Courbevoie/Frankreich
- Landgut Cöthen, Cöthen
- Jean Leclair, Malereibetrieb, Paris/Frankreich
- Lincoln Electric Co., Elektroden- und Schweißgerätefabrik,
Cleveland/USA
- Mannesmann AG, Metallindustrie, Düsseldorf
- Matura Vermögensverwaltung mbH, Duisburg
- Meidricher Schiffswerft GmbH, Duisburg
- Melitta-Werke, Papierfilterfabrik, Minden
- Metzeler Gummiwerke AG, München
- Erich Ortloff, Bürobedarfshandel, Köln
- Pétermann S. A., Präzisionsmaschinenfabrik, Moutier/Schweiz
- G. L. Rexroth, Lohrer Eisenwerk GmbH, Lohr a. M.
- Renault-Werke, Autofabrik, Boulogne-Billancourt/Frankreich
- Safeway Stores, Lebensmittelfilialbetrieb, USA
- Felix Schoeller jr. GmbH, Feinpapierfabrik, Osnabrück
- Siemens AG, Elektroindustrie, München
- Paul Spindler-Werke KG, Textilfabrik, Hilden
- J. S. Staedtler, Bleistiftfabrik, Nürnberg
- Süd-Chemie AG, München
- Peter Temming AG, Baumwollbleicherei und Papierfabrik, Glückstadt
- Teutonia Misburger Portland Cementwerk, Misburg
- Tuchfabrik Lörrach AG, Lörrach
- Aktiengesellschaft Union, Nachf. Hermann Naegele, Lack- und
Putzmittelfabrik, Aalen
- United Steel Corporation, Stahlwerk, USA
- Vereinigte Deutsche Metallwerke AG, Frankfurt a. M.
- Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-AG (VEBA), Herne
- Volkswagenwerk AG, Autofabrik, Wolfsburg
- Wessel-Werke AG, Steingut, Wandfliesenfabrik, Bonn
- Ziegelindustrie Eferding-Obermayr, Leitl & Co, Eferding/Österreich

5.5 Formen der Eigenkapitalbeteiligung der Arbeitnehmer

Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Eigenkapital ihres Betriebes muß in einer Form erfolgen, die sowohl den Wünschen der Betriebsführung, der Arbeitnehmer wie auch der Kapitalgeber gerecht wird.

Die verschiedenen Beteiligungsformen, d. h. Gesellschafterstellungen, unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Haftung und der Teilnahme an der Betriebsführung.

Es ist nicht zu erwarten, daß die Arbeitnehmer bereit sind, unmittelbar und mit ihrem ganzen Vermögen für die Schulden des Betriebes zu haften. Da es aber andererseits eine Gesellschafterstellung ganz ohne Haftung nicht gibt, werden die Mitarbeiter interessiert sein, die Haftung auf ihren Kapitalanteil zu beschränken.

An der Betriebsführung wollen und können die meisten Arbeitnehmer nicht teilnehmen. Außerdem werden die Unternehmer kaum gewillt sein, ihre Freiheit dadurch einzuschränken, daß sie die Belegschaft gleichberechtigt an ihren Entscheidungen teilnehmen lassen. Auch betriebswirtschaftlich gesehen, ist eine derartige Gleichstellung nicht vertretbar. Ein Betrieb kann nämlich auf die Dauer nur erfolgreich arbeiten, wenn er eine fachmännische, rasch anpassungsfähige und entscheidungsfreudige Führung besitzt. Das hat zur Voraussetzung, daß die Betriebsführung nur aus wenigen, dynamischen Fachleuten besteht. Die Beteiligung einer Vielzahl von Arbeitnehmergesellschaften ist mit folgenden Nachteilen verbunden:

- a) Die Beschlußfassung vollzieht sich langsamer und schwerfälliger.
- b) Den Arbeitnehmern fehlt es in der Regel an den nötigen Fachkenntnissen.
- c) Das Interesse der übrigen Gesellschafter am Betrieb kann erlahmen, da ihr Einfluß eingeschränkt, ihnen somit die Freude an der "Alleinherrschaft" genommen wird.
- d) Für die kollektiven Entscheidungen fühlt sich letztlich niemand mehr verantwortlich.
- e) Die Arbeitnehmergesellschaften können in selbstsüchtiger Weise ihre

Machtposition mißbrauchen und ihre Stellung und ihr Einkommen dadurch zu verbessern suchen, daß sie sich gegen betriebswirtschaftlich notwendige Maßnahmen stellen.

f) Die Verwaltungsarbeit wird vermehrt.

g) Die Gefahr, daß Betriebsgeheimnisse nach außen dringen, wird größer.

Wohl in allen Betrieben, in denen der Versuch unternommen wurde, die Arbeitnehmerschaft an der Betriebsführung zu beteiligen, ging die Rentabilität zurück (1). Man mußte deshalb stets früher oder später wieder davon abgehen. Ein treffendes Beispiel bieten die sowjetischen Industriekombinate, die ursprünglich von der Belegschaft geführt wurden und die heute durchwegs die autoritäre Einmannführung und Einmannverantwortlichkeit in Gestalt des Betriebsdirektors besitzen, der freilich infolge der Planwirtschaft in seiner Entscheidungsfreiheit beschnitten ist. Die Ansicht, daß es nicht vorteilhaft ist, die Arbeitnehmergeesellschafter den geschäftsführenden Gesellschaftern gleichzustellen, vertritt auch Briefs (2), wenn er davon spricht, daß der Betrieb zu den soziologischen Formen gehört, die einer demokratischen Verfassung widerstreben. Ebenso kommt Veil (3) zu dem Schluß, daß das Unternehmersein prinzipiell nicht delegierbar, ein Mitbestimmen in den eigentlichen Unternehmerdispositionen daher nicht denkbar ist.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß für den Arbeitnehmer die Rechtsstellung eines Gesellschafters einer OHG, einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts und die eines Komplementärs einer KG nicht in Betracht kommen. Denn diese Gesellschafter haften nicht nur mit ihrem ganzen Vermögen, sondern sind auch gleichberechtigt an der Betriebsführung beteiligt.

Geeignet ist dagegen die Stellung eines Stillen Gesellschafters, Kommanditisten, Aktionärs oder GmbH-Gesellschafters, denn diese haften nur mit ihrem Kapitalanteil und haben beschränkten Einfluß auf die Betriebsführung. Zwecks

(1) 541, S. 175

(2) 29, S. 67

(3) 349, S. 136

Eingliederung der Arbeitnehmer müssen deshalb Stille Gesellschaften gegründet werden oder muß der Betrieb die Rechtsform einer KG, AG oder GmbH erhalten. Für Einzelfirmen und Personalgesellschaften wird in der Regel nur die Gründung von Stillen Gesellschaften bzw. die Umwandlung in eine KG in Frage kommen. Die Eingliederung in eine AG oder GmbH ist ohne weitere Änderungen möglich. Von den verschiedenen Beteiligungsformen bietet die Aktie die meisten Vorteile:

- a) Die Aktionäre haben nur indirekt und zudem geringen Einfluß auf die Betriebsführung.
- b) Die Beteiligung kann grundsätzlich jederzeit und ohne besondere Formalitäten aufgegeben werden.
- c) Der Verwaltungsaufwand ist relativ gering.
- d) Die Belegschaftsaktionäre sind nicht, wie die Belegschaftskommanditisten, der unerwünschten Einkommen- anstatt Lohnsteuer unterworfen.

Normalerweise sollen die Arbeitnehmergesellschaften den übrigen Gesellschaftern gleichgestellt werden. Zum Belegschaftsaktionär schreibt Coester (1): "Man sollte dem Typus des Belegschaftsaktionärs grundsätzlich und realiter die gleiche Rechtsstellung einräumen, wie dem bisherigen Einzelaktionär und wie sie verstärkt von diesem angestrebt wird. Es kann sich nicht darum handeln, einen neuen Stand zu schaffen, der nicht eigenwirtschaftlich und eigenverantwortlich denken und disponieren kann, sei es in Abhängigkeit von der Großunternehmung oder sei es in vorderster Front einer sozialistischen Gewerkschaftspolitik. Der Arbeitnehmer als Aktionär sollte vielmehr völlig gleichberechtigt die große Schicht der traditionellen Klein- und Kleinstaktionäre erweitern, von dieser Seite aus sollte man sich bemühen, ihn vertraut zu machen mit seinem Wertpapierbesitz, so daß er es in seiner Bedeutung für die persönliche Unabhängigkeit schätzen lernt und ihn in den kapitalwirtschaftlichen Verkehr einführen." Die Arbeitnehmer sollen daher normale Inhaberstammaktien erhalten. In gewissen Fällen kann es jedoch angebracht sein, Aktien ohne oder mit beschränktem Stimmrecht abzugeben. Denn, wie

(1) 418, S. 8

im Kapitel über die Finanzierung gezeigt wurde, kann die Kapitalbeschaffung erschwert werden, wenn die Belegschaft zu großen Einfluß in der Hauptversammlung besitzt. Auch die Einschränkung des Aktienverkaufs kann notwendig sein, wenn nämlich die Gefahr besteht, daß die Arbeitnehmer ihre Aktien kurz nach Erhalt wieder veräußern. Dadurch gehen die positiven Wirkungen der Beteiligung verloren und außerdem können betriebsfremde Einflüsse, z. B. seitens der Gewerkschaften oder der Konkurrenz im Betrieb geltend gemacht werden. Die bisherigen Erfahrungen (1) mit Aktien, welche die Belegschaft zu günstigen Bedingungen kaufen konnte oder aus einem besonderen Anlaß geschenkt bekam, haben allerdings gezeigt, daß die Mitarbeiter von ihrer Verkaufsmöglichkeit nur relativ selten Gebrauch machen, was wohl hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, daß sie mit dem Wesen der Aktie noch zu wenig vertraut sind. So wurde beispielsweise nur ein Viertel der Siemens-Belegschaftsaktien (2) innerhalb von 3 Jahren wieder veräußert, und dies in einer Zeit großen Nachholbedarfs der Arbeitnehmer (1950 - 1953). Diese Erfahrungen gelten sicher auch für die Aktien aus einer Erfolgsbeteiligung. Besteht trotzdem eine Veräußerungsgefahr, so stehen dem Betrieb verschiedene Mittel zur Verfügung, diese abzuwenden. Am einfachsten ist die Sperrfrist. Innerhalb einer bestimmten Zeitspanne können die Arbeitnehmer ihre Aktien nicht oder nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen verkaufen. Möchte der Betrieb keinen derartigen Zwang ausüben, dann kann er versuchen, die Arbeitnehmer vom Verkauf abzuhalten, indem er ihnen eine Prämie gewährt, wenn sie ihre Aktien über einen längeren Zeitraum behalten haben und selbst noch im Betrieb tätig sind. Eine Benachteiligung der Kapitalgeber kann darin nicht gesehen werden, weil ja nicht nur die Länge des Aktienbesitzes belohnt wird, sondern auch die treue Mitarbeit im Betrieb, die letztlich auch den Kapitalgebern zugute kommt. Als Beispiel sei die United Steel Corporation, USA (3) erwähnt, die ihren Mitarbeitern für 5-jährigen Aktienbesitz eine Sonderprämie von 5 Dollar pro Jahr zahlte. Schließlich

(1) 85, S. 247

(2) 85, S. 87

(3) 62, S. 37

besteht noch die Möglichkeit, eine "Betriebsbörse" einzurichten, an der die Belegschaftsmitglieder (und nur diese) Aktien zum amtlichen Börsenkurs kaufen und verkaufen können. Eine solche Einrichtung funktioniert aber nur, solange sich Angebot und Nachfrage die Waage halten; sobald z. B. in Krisenzeiten viele Arbeitnehmer gleichzeitig ihre Aktien abstoßen wollen, versagt sie, weil sich keine Käufer mehr finden.

Es ist ein einziger deutscher Betrieb, die Johann Friedrich Behrens KG (1), bekannt, bei dem die Arbeitnehmer aufgrund ihrer Erfolgsbeteiligung Eigenkapitalanteile besitzen, ohne daß es sich um eine Partnerschaft handelt. Der ursprüngliche Alleininhaber, Carl Backhaus, wandelte, um die Beteiligung durchführen zu können, seine Einzelfirma in eine Kommanditgesellschaft um und brachte als Komplementär alle Aktiven und Passiven seiner bisherigen Firma ein. Die Arbeitnehmer konnten sich als Kommanditisten beteiligen, indem sie ihre aus Erfolgsanteilen stammenden Darlehensforderungen gegen die Einzelfirma in Kommanditeinlagen umwandeln ließen. Von den 300 Belegschaftsmitgliedern wurden 80 Kommanditisten, die alle im Handelsregister eingetragen wurden. Ihre Rechte werden vom Vorsitzenden eines Beirates wahrgenommen, der aus 5 Mitgliedern besteht, von denen 3 durch die Kommanditisten und 2 durch den Komplementär bestimmt werden, wobei jeweils eines dem Betrieb nicht angehören darf und die Qualifikationen besitzen muß, wie sie im allgemeinen von einem geschäftsführenden Gesellschafter erwartet werden.

(1) 58, S. 39

5.6 Einstellung der wichtigsten Sozialgruppen zur Erfolgsbeteiligung

Der einzelne hat nur selten Einfluß auf die öffentliche Meinung. Diese wird im wesentlichen von den großen Sozialgruppen, denen geeignete Publikationsorgane zur Verfügung stehen, geprägt. Die Einstellung dieser Gruppen zur Erfolgsbeteiligung im allgemeinen und zu den einzelnen Beteiligungsbetrieben im besonderen ist deshalb von großer Bedeutung für die Public Relations der Beteiligungsbetriebe. In diesem Zusammenhang spielen vor allen Dingen die Ansichten der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften, der politischen Parteien und der Kirchen eine Rolle.

56.1 Arbeitgeberverbände

Federführend in der Behandlung sozialer Fragen aus der Sicht der Arbeitgeber ist die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, in der 40 Arbeitgeberverbände zusammengeschlossen sind.

Die Bundesvereinigung steht der Erfolgsbeteiligung seit Jahren grundsätzlich positiv gegenüber. Sie befürwortet jede Art der Leistungsbeteiligung, lehnt aber die Gewinnbeteiligung wegen der weitgehenden Unbeeinflussbarkeit des Gewinnes durch die Arbeitnehmer ab (1). In ihrem Jahresbericht 1951 (2) heißt es: "Entsprechend dem Stand der bisherigen Untersuchungen und Beratungen hat daher der lohnpolitische Ausschuß der Bundesvereinigung im Juni 1951 folgende allgemeine Thesen ausgearbeitet:

1. Soweit sich in den mannigfaltigen Systemen das Bestreben offenbart, das Arbeitseinkommen nach der Ertragsfähigkeit der einzelnen Betriebe zu erhöhen, den Geist der Verbundenheit am gemeinsamen Werk zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern zu fördern und damit den einzelnen Arbeitnehmer aus dem reinen Lohnempfänger zum Mitarbeiter zu machen, handelt es sich um Motive und Ziele, denen auch die Bundesvereinigung der Deutschen

(1) Persönliches Schreiben vom 11. 8. 1966

(2) 35, Jahrgang 1951, S. 9

Arbeitgeberverbände in vollem Umfang zustimmt. In diesem Sinne verdienen alle betrieblichen Maßnahmen Förderung, welche die Arbeitnehmer-schaft nach Maßgabe ihrer Leistung am Leistungserfolg beteiligen und auf die-se Weise die Produktivität der Werke zu steigern geeignet sind.

2. Form und System der hierfür geeigneten betrieblichen Maßnahmen kön-nen nur betriebsindividuell nach Maßgabe der jeweiligen Verhältnisse des Einzelbetriebes beurteilt und entschieden werden.

3. Jahrzehntelange Erfahrungen im In- und Ausland auf dem Gebiet der Ge-winnbeteiligung beweisen, daß kein allgemein gültiges Schema möglich ist. Auch erfolgreiche Einzelbeispiele lassen sich nicht verallgemeinern, d. h. nicht auf die gesamte Wirtschaft übertragen."

Als Ausschüttungsform empfiehlt die Bundesvereinigung die Barauszahlung und fordert die Arbeitnehmer auf, am Kapitalmarkt für ihren Erfolgsanteil Wertpapiere, insbesondere Investmentzertifikate, zu kaufen. Einer betrieb-lichen Kapitalbeteiligung steht sie ablehnend gegenüber. Dazu die Ausführun-gen im Jahresbericht 1953 (1): "Soweit dieses 'Miteigentum' (im Sinne der deutschen Angestelltengewerkschaft) gleichsam als Sonderform der Lohnpoli-tik eine generelle und kollektive Beteiligung der Arbeitnehmer an der Vermö-gensmehrung ihrer Betriebe anstrebt, kann die Bundesvereinigung nur war-nend auf die großen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Gefahren hin-weisen, die zwangsläufig mit einer solchen Beteiligung verbunden wären:

- a) sie würde je nach der Höhe der betrieblichen Beteiligungen Tendenzen zur Preiserhöhung auf den einzelnen Märkten auslösen zu Lasten der so-zial Schwachen; sie würde gleichzeitig - infolge der Unterschiedlichkei-ten in der jeweiligen Marktsituation - das Preisgefüge verzerren und Kapitalfehllenkungen begünstigen;
- b) sie würde die Kapitalbildung verstärkt in die Betriebe hinein verlegen und damit die notwendige Auflockerung des Kapitalmarktes hemmen;
- c) sie würde zwangsläufig vom Privateigentum weg zur kollektiven Verwal-tung von Anteilstiteln und damit zu neuem Kollektivismus führen.

(1) 35, Jahrgang 1953, S. 17

Die Bestrebungen eines solchen 'Miteigentums', die ihre Wurzeln in der Zeit nach der Währungsreform haben, sind inzwischen durch das fortschreitende Wirksamwerden eines Wettbewerbs überholt, der die Selbstfinanzierung und Vermögensmehrung in den Betrieben vor allem in den letzten beiden Jahren auf ein normales, der Wirksamkeit der Unternehmerinitiative jeweils entsprechendes Maß zurückgeführt hat."

56.2 Gewerkschaften

Die Einstellung der Gewerkschaften ist nicht einheitlich. Sie hängt im wesentlichen ab von der weltanschaulichen oder religiösen Grundlage der Gewerkschaft und von der Vereinbarkeit ihrer Ziele mit den Zielen und Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung. Daneben spielt gelegentlich der Wunsch, sich selbst zu erhalten und weiter zu wachsen, eine nicht unerhebliche Rolle, zumal heute - unabhängig von der Erfolgsbeteiligung - eine Abnahme des Interesses der Arbeitnehmerschaft an der gewerkschaftlichen Tätigkeit festzustellen ist. So stagniert beispielsweise die Mitgliederzahl der deutschen Gewerkschaften seit 1955; der Anteil der organisierten Arbeitnehmer an der Gesamtzahl der Beschäftigten nimmt demnach ab.

a) Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)

Der DGB, die Dachorganisation von 16 Industriegewerkschaften, umfaßt mit 6 Millionen Mitgliedern 75 % aller gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer Deutschlands. Seine Ansichten beeinflussen deshalb in hohem Maße die öffentliche Meinung.

Der DGB lehnt die Erfolgsbeteiligung mit folgender Begründung ab: Die Gewerkschaft setzt sich für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen aller Arbeitnehmer ein; durch die Erfolgsbeteiligung werden aber nur die Arbeitnehmer besonders florierender Betriebe begünstigt. Dieses partikularistische Vorgehen einzelner Betriebe stärkt den Betriebs-egoismus und untergräbt die Solidarität der Arbeiterklasse, wodurch eine wirksame Vertretung der Interessen aller Arbeitnehmer nicht mehr gewährleistet wird. Ganz deutlich gibt Tuchtfeld (1) die Befürchtungen der

(1) 637, S. 259

Gewerkschaften wieder: "Ein gewinnbeteiligter Arbeitnehmer wird sein Interesse ganz selbstverständlich in wesentlich höherem Maße als ohne Gewinnbeteiligung seiner Arbeit und seinem Betrieb zuwenden. Er weiß (oder glaubt zu wissen), daß es zu einem Teil von ihm abhängt, ob sein Gewinnanteil hoch oder niedrig sein wird. Die dadurch bewirkte höhere Sorgfalt und Aufmerksamkeit sind durchaus etwas Positives. Das im Wesen jedes aufgeschlossenen Menschen liegende Vorwärtsstreben erhält durch die Gewinnbeteiligung nur einen besonders wirksamen Antrieb.

Die Folge aber ist, daß der gewinnbeteiligte Arbeitnehmer nur zu leicht geneigt sein wird, der gewerkschaftlichen Politik gegenüber zurückhaltend zu sein, wenn nicht sogar sich ablehnend zu verhalten. Sein jährlicher Gewinnanteil kann für ihn zum Popanz werden, über den er seine tatsächliche Stellung in Wirtschaft und Gesellschaft vergißt. Alles, was nun eine Gewinnschmälerung bedeuten könnte, sucht er ängstlich zu vermeiden und sieht nicht, daß sein in der Regel recht geringer Anteil nur ein Judaslohn ist. Denn die Maßnahmen der Gewerkschaften, die dem Gesamtinteresse der Arbeitnehmer dienen sollen, werden durch eine solche Haltung in ihrer Wirksamkeit und Stoßkraft erheblich geschwächt. Der geringe Vorteil einiger weniger kann so eine Verbesserung der Lage aller verhindern.

Eine weitere Gefahr des Gruppenegoismus liegt in den möglichen Einkommensunterschieden innerhalb eines Berufszweiges. Ohnehin bestehen schon zwischen den verschiedenen Unternehmen einer Branche mitunter sehr große Differenzen im Gewinn und teilweise auch in der Entlohnung (wenn übertarifliche Löhne gezahlt werden). Ein rationell geführter Betrieb, zumal wenn er außerdem noch über eine reichliche Kapitalausrüstung verfügt, vermag diese Unterschiede noch zu erweitern. Eine bedenkliche Erstarkung des Gruppenegoismus kann die Folge sein und eine Art Arbeiteraristokratie entstehen, die von vornherein allen gewerkschaftlichen Versuchen, den Lohn sämtlicher Arbeitnehmer des betreffenden Wirtschaftszweiges zu heben, jede Wirkungsmöglichkeit nimmt. Die Bindung der besser bezahlten Arbeiter an ihren Betrieb kann zu

einem verhängnisvollen Gegengewicht zur Koalitionsfreiheit werden, die von den Gewerkschaften im Laufe der Jahrzehnte mühsam erkämpft wurde.

Wenn die Gewerkschaften nach reiflicher Überlegung eine bestimmte Forderung mit den ihnen gegebenen Mitteln durchsetzen wollen, ist es um so schwerwiegender, wenn dieser Versuch an der gruppenegoistischen Haltung gewinnbeteiligter Arbeitnehmer scheitert. Diese Gefahr darf heute, wo die gewerkschaftliche Aktivität der deutschen Arbeiter, vor allem der jüngeren, noch manches zu wünschen übrig läßt, nicht unterschätzt werden. Besonders darum nicht, weil die Gewinnbeteiligung leicht zu einem Mittel des Klassenkampfes von oben werden kann, das bewußt dazu eingesetzt wird, um die gewerkschaftliche Solidarität auszuhöhlen. Diese Möglichkeit ist nicht von der Hand zu weisen, auch wenn sie nicht gerade als Programm laut verkündet wird. Der Einzel- und Gruppenegoismus ist nun einmal in allen Menschen vorhanden. Er kann zwar zurückgedrängt werden durch eine zielbewußte Lenkung des persönlichen Strebens auf die Interessen der Gesamtheit, kann aber auch sehr nachhaltig gefördert werden, indem man den einen auf Kosten des anderen besserstellt."

Der Vorwurf, die Erfolgsbeteiligung habe den Zweck, die Arbeitnehmer ihren Gewerkschaften zu entfremden, ist heute - im Gegensatz zu der Zeit vor dem ersten Weltkrieg - nicht mehr berechtigt. In der Praxis ist allerdings manchmal eine gewisse Lockerung der Beziehungen zwischen beteiligten Arbeitnehmern und Gewerkschaften festzustellen. Bisher waren praktisch alle Beteiligungen zum Scheitern verurteilt, die den Austritt der Arbeitnehmer aus der Gewerkschaft zum Ziel hatten (1).

Der Bund katholischer Unternehmer (2) hob auf seiner Jahresversammlung 1956 hervor, daß die Erfolgsbeteiligung keine Waffe im Klassenkampf sei und nicht darauf abziele, die Arbeitnehmer ihren Gewerkschaften

(1) 502, S. 1

648, S. 11

(2) 16, S. 120

ten zu entfremden. Bei einem internationalen Erfahrungsaustausch (1) wurde festgestellt: "Von keinem der Partnerschaftsbetriebe wird die Erfolgsbeteiligung der Belegschaft als Mittel betrachtet, die Wirksamkeit der Gewerkschaft abzuschwächen oder irgendwie zu beeinträchtigen." Über die Bedeutung der Gewerkschaften für die beteiligten Arbeitnehmer schreibt Alexander (2), Betriebsrat des Beteiligungsbetriebes Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG: "Gewerkschaften brauchen wir, weil es einfach Stellen geben muß, die Tarife aushandeln, Arbeitszeiten und Urlaub vereinbaren. Überdies kann kein Unternehmer seiner Belegschaft lebenslange Beschäftigung garantieren. Wir leben im Zeitalter des technischen Fortschritts und der Automation. Keiner kann sagen, ob er nicht eines Tages rationalisierungs- und automatisierungsgeschädigt ist, ob er nicht in die Lage kommen kann, nicht mehr um Lohn, sondern um die Erhaltung seines Arbeitsplatzes zu kämpfen. Und dann ist der Schrei nach der Gewerkschaft groß!"

Um zu verhindern, daß die Gewerkschaften gegen den Betrieb Stimmung machen und ihn evtl. sogar verstärkt bestreiken, besprechen viele Betriebe vor Einführung der Erfolgsbeteiligung alle einschlägigen Fragen mit den örtlichen Gewerkschaftsvertretungen. Dazu wurde bei dem erwähnten Erfahrungsaustausch (3) festgestellt: "Im Gegenteil wurde in den Erfahrungsberichten der Partnerschaftsbetriebe immer wieder hervorgehoben, daß die Einführung und Durchführung einer Erfolgsbeteiligung nur in Übereinstimmung mit Betriebsrat und Gewerkschaft erfolgen könne." Die Folge ist häufig ein gutes Verhältnis der Beteiligungsbetriebe zu den örtlichen Gewerkschaftsvertretungen (4), wenngleich die gewerkschaftliche Zentralstelle der Erfolgsbeteiligung ablehnend gegenübersteht.

(1) 3, S. 96

(2) 384, S. 7

(3) 3, S. 96

(4) 143, S. 27

Die Beziehungen der beteiligten Arbeitnehmer zu ihrer Gewerkschaft können sich allerdings lockern, wenn auch kein Fall eines Austritts bekannt geworden ist. Zu direkten Auseinandersetzungen zwischen beteiligten Arbeitnehmern und ihrer Gewerkschaft kommt es gelegentlich, wenn die Gewerkschaft gegen ihre Erfolgsbeteiligung Front macht. So versuchte die Gewerkschaft, die Arbeitnehmer des Ziegelwerkes Obermayr, Leitl & Co. (1) zu bewegen, die Vorschläge des Betriebes zur Erfolgsbeteiligung abzulehnen. Es kam zu heftigen Auseinandersetzungen, welche die Arbeitnehmer veranlaßte, aus der Gewerkschaft auszutreten. Erst als diese versprach, die innerbetrieblichen Vereinbarungen zu respektieren und die eingeleiteten wirtschaftlichen Repressalien rückgängig zu machen, trat die Belegschaft wieder ein. Als weiteres Beispiel sei die Duisburger Kupferhütte AG (2) erwähnt: Dort waren 90 % der Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglieder. Als aber eine Gewerkschaftszeitung und andere linksgerichtete Blätter die Erfolgsbeteiligung angriffen, antworteten die Vertrauensleute der Belegschaft in einer Resolution: "Die Belegschaft weist die Ausführungen auf das entschiedenste zurück. Wir erklären einstimmig, daß sich in unserem Werk durch die getroffenen Maßnahmen der Arbeitsfriede für uns alle verwirklicht hat. Unsere sozialen Maßnahmen, die im Rahmen der neuen Gestaltung getroffen worden sind, und das Lohnsystem sind das, was wir uns immer gewünscht haben. Sie sind gerecht und geben jedem das Seine. Mit uns bekennt sich die gesamte Belegschaft zu den in unserem Werk erzielten sozialen Errungenschaften und lehnt es aufs schärfste ab, uns von unberufener Seite etwas davon nehmen zu lassen."

Die Erfahrung zeigt ferner, wie in Abschnitt 2.3 dargestellt wurde, daß beteiligte Arbeitnehmer den gewerkschaftlichen Streikaufrufen seltener Folge leisten als nichtbeteiligte. Gelegentlich verliert die beteiligte Belegschaft sogar das Interesse an der Tarifpolitik der Gewerkschaften überhaupt. So z. B. bei der Felix Schoeller jr. GmbH (3), in

(1) 186, S. 183

(2) 54, S. 55

(3) 186, S. 167

der die Kostenersparnisbeteiligung den Arbeitnehmern innerhalb von 1 1/2 Jahren eine Einkommenserhöhung von 28 % brachte, der eine gewerkschaftliche Lohnforderung von 5 % gegenüberstand. Im Jahresbericht (1) heißt es dazu: "Die Belegschaft hat das Gefühl, daß sie an sämtlichen Produktivitätssteigerungen automatisch beteiligt ist, unabhängig von der Lohn- und Gehaltspolitik der Gewerkschaften." Wie Schoeller (2) selbst betont, trifft dies auch für die den Gewerkschaften nahestehenden Arbeitnehmer zu.

b) Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG)

Im Gegensatz zum DGB steht die DAG (ca. 380 000 Mitglieder) der Erfolgsbeteiligung aufgeschlossen gegenüber.

Dittmar (3), Vorstandsmitglied der DAG, schreibt: "Die eigentliche Erfolgsbeteiligung erfolgt über die Tarifpolitik, d. h. über die Gestaltung der Tarife, die leistungsbezogene Gruppen beinhalten sollen und in der Höhe jeweils an die Situation der Branche bzw. der Wirtschaft, d. h. auch den allgemeinen Entgeltsverhältnissen angepaßt sind. Soweit darüber hinaus Unternehmen eine Gewinnbeteiligung durchführen, wird dagegen nichts eingewandt. Das kann in aller Regel nur als eine noble Handlungsweise oder als eine die Produktivität steigernde Maßnahme verstanden und akzeptiert werden.

Eine Gewinnbeteiligung kann jedoch die Tarifgestaltung und Anpassung niemals ersetzen. Soweit dies versucht werden sollte, wenden sich - wie wir immer wieder hören - die Angestellten dagegen, so daß unser Standpunkt derselbe ist." Zur Bemessungsgrundlage äußert sich die DAG in ihrer Denkschrift vom August 1955 (4): " Der legitime Anspruch der Eigentümer bzw. der Unternehmer auf eine angemessene Teilhabe am Gewinn kann und darf nicht bestritten werden, wenn überhaupt die Möglichkeit der Kapitalbildung über den Kapitalmarkt usw. sinnvoll bleiben und aufrechterhalten werden soll. Aber die Frage, was der ange-

(1) 310, S. 12

(2) 604, S. 11

(3) Persönliches Schreiben vom 19. 8. 1966

(4) 59, S. 2

messene Gewinn ist, darf einer Erörterung nicht entzogen werden. Hierzu gehört die Verzinsung des betriebsnotwendigen Eigenkapitals, bei Privatunternehmen die Gewährung eines kalkulatorischen Unternehmerlohnes und bei allen Unternehmen ein Entgelt für das branchenmäßige und betriebliche Risiko (Betriebsrisiko). Der nach Berücksichtigung dieser drei Gewinnelemente, die fraglos im Grundsatz dem Unternehmer oder dem Eigentümer zustehen, verbleibende Rest, muß nach Auffassung der DAG in die Überlegungen über die Verteilung des Betriebsergebnisses einbezogen werden. Wenn sich nun hier zeigt, daß mit Rücksicht auf die durch die Expansion gebotene betriebliche Substanzmehrung eine Auszahlung in Löhnen und Gehältern nicht erfolgen kann, damit die Konkurrenzfähigkeit erhalten bleibt, dann ist die Frage eben die, inwieweit an dieser Vermögensbildung die Arbeitnehmerschaft beteiligt werden muß; denn es ist betriebswirtschaftlich ohne jeden Einfluß auf die wirtschaftliche Organisation des Unternehmens, wer der eigentumsmäßig Begünstigte ist."

Hinsichtlich der Ausschüttungsform setzt sich die DAG für die betriebliche und außerbetriebliche Kapitalbeteiligung ein, was den Konsum der Erfolgsanteile verhindern und damit die Eigentumsbildung der Arbeitnehmer ermöglichen soll. Zur Begründung schreibt sie (1): "Nur wenn es gelingt, im Rahmen unserer freiheitlichen Gesellschaftsordnung auch eine Eigentumsordnung zu entwickeln, die eine echte Alternative zur kommunistischen Eigentumsordnung darstellt, können wir hoffen, im Wettstreit der Systeme zu bestehen." Durch die Kapitalbeteiligung der Belegschaft darf die Entscheidungsfreiheit der Betriebsführung nicht eingeschränkt werden. Man erwartet aber, daß die beteiligten Arbeitnehmer größeres Verständnis für die betrieblichen Belange aufbringen.

Die dargelegten Ansichten der DAG zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung werden in der gleichen Weise von der christlich-demokratischen Arbeitnehmerschaft (2) vertreten.

(1) 58, S. 3

(2) 310, S. 66

c) Deutscher Handels- und Industrieangestellten-Verband (DHV)

Der DHV (ca. 40 000 Mitglieder) hat sich bereits 1953 (1) für die Erfolgsbeteiligung ausgesprochen, lehnt jedoch eine Kapitalbeteiligung gegen den Willen des einzelnen Arbeitnehmers ab: "Der DHV fordert die Ertragsbeteiligung. Er sieht in der Verwirklichung dieser Forderung und in der Pflege der Partnerschaft im Betrieb einen bedeutsamen Weg zur sozialen Neuordnung. Der DHV begrüßt die schon in zahlreichen Betrieben eingeführten Versuche, die Mitarbeiter am Ertrag der gemeinsamen Arbeit zu beteiligen. Er fordert die Ausschöpfung dieser Möglichkeiten durch Betriebsvereinbarungen im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes.

Über die unabdingbaren Tariflöhne und -gehälter hinaus sind zusätzlich ertragsnahe Bewertungssysteme zu entwickeln. Sie müssen eine Messung der qualitativen Arbeitsleistung zur Voraussetzung und eine entsprechende Bewertung und Ausschüttung der Ertragsanteile an den Arbeitnehmer zur Folge haben. Kaufmännische, disponierende und arbeitsvorbereitende Aufgaben müssen entsprechend ihrer Bedeutung für den Betriebsertrag gerecht bewertet werden.

Der DHV lehnt die Forderung nach anteilsgebundener Ertragsbeteiligung einschließlich Substanzbeteiligung ab. Eine Festlegung des Anteils gegen den Willen des Verfügungsberechtigten würde marktwirtschaftlichen Grundsätzen widersprechen. An dem Grundsatz des freien Verfügungsrechtes über die in persönliches Eigentum übergehenden Ertragsanteile darf nicht gerüttelt werden.

Wodie Mitarbeiterschaft anteilsgebundene Ertragsbeteiligung wünscht und die Rechtsform des Betriebes sie ermöglicht, ist im Interesse der Eigentumsverbreitung auch diese Form vertretbar."

Auch in seinen Leitsätzen vom Februar 1956 (2) fordert der DHV erneut eine Erfolgsbeteiligung und bringt Vorschläge zur Ausschüttungsform: "Das Beispiel verschiedener Unternehmungen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Anlage der Ertragsanteile in Aktien des Unternehmens

(1) 310, S. 68

(2) 310, S. 69

geboten haben, beweist, wie gerade in Großbetrieben und Kapitalgesellschaften Ertragsbeteiligung und Eigentumsbildung miteinander verbunden werden können. In anderen, vor allem kleineren Betrieben kann der Betrieb Hilfestellung bei der Anlage in Zertifikaten von Investment-Gesellschaften, die von einer größeren Anzahl von Unternehmen getragen werden, leisten. Aber auch die zusätzliche Vorsorge für den Lebensabend dient der Eigentumsbildung ebenso wie das Eigenheim oder die Eigentumswohnung für die Familie."

d) Katholische Arbeiter-Bewegung (KAB)

Die KAB hat als einzige konfessionell gebundene Gewerkschaft detaillierte Vorschläge zur Erfolgsbeteiligung entwickelt. Sie fordert eine Beteiligung, die von der persönlichen oder Gruppenleistung abhängt und dadurch einen zusätzlichen Leistungsanreiz schafft. Als Ausschüttungsform empfiehlt sie die betriebliche und außerbetriebliche Kapitalbeteiligung, um die Eigentumsbildung in Arbeiterhand zu ermöglichen. Den Vorschlägen liegt die Auffassung zugrunde, daß es auf die Dauer nur durch die Bildung persönlichen Eigentums möglich ist, einen Arbeitnehmerstand zu schaffen, der in freier Verantwortung Mitträger der Wirtschaft, der Gesellschaft und des Staates ist. Die KAB (1) schreibt: "In der Beteiligung der Arbeitnehmer an der mit den Unternehmern zusammen erarbeiteten wachsenden Substanz der Betriebe liegt die Korrektur, die aus der 'kapitalistischen' eine 'soziale' Marktwirtschaft macht. Sie verändert die Liquiditätslage der Unternehmungen nicht und bleibt auch ohne Einfluß auf ihre Geschäftsgebarung. Sie bedeutet für die Eigentümer der Unternehmungen freilich den Verzicht auf ihr bisheriges Vorrecht, den Substanzzuwachs der Betriebe, soweit er nicht auf zusätzlicher Kreditaufnahme beruht, ausschließlich dem eigenen Vermögen zuwachsen zu lassen. Eine Beteiligung der Arbeitnehmer an diesem gebundenen Vermögenszuwachs, der im Zeitalter der 'Selbstfinanzierung' besonders stark ins Blickfeld getreten ist, ist auch im Sinne der Marktgerechtigkeit angemessen."

(1) 700, S. 140

56.3 Politische Parteien.

Die politischen Parteien vertreten je nach ihrer weltanschaulichen Fundierung unterschiedliche Auffassungen in der Frage der Erfolgsbeteiligung.

a) Christlich-Demokratische Union (CDU)

Bereits 1947 (1) hat sich die CDU für die Erfolgsbeteiligung ausgesprochen: "Durch geeignete Maßnahmen soll den Arbeitnehmern eine Beteiligung am Ertrag gesichert werden. Die Formen dieser Beteiligung können verschiedenartig sein und unterliegen besonderer Vereinbarung."

Die Erfolgsanteile sollen als betriebliche, notfalls außerbetriebliche Kapitalanteile ausgeschüttet werden. Dazu heißt es im Hamburger Programm (2): "Bei Neubildung von betrieblichem Eigentum sind Arbeiter und Angestellte zu beteiligen. Dadurch erhält die Gleichberechtigung und verantwortliche Mitbestimmung der Arbeitnehmerschaft in der Wirtschaft ihre sichere Fundierung.

Die Verbindung von Mitbestimmung und Miteigentum ist die beste Verwirklichung des machverteilenden Prinzips in der Wirtschaft.

Die Bildung von Miteigentum darf den Lohnstandard nicht beeinträchtigen.

Die Schaffung von Miteigentum ist durch den Staat zu fördern und durch freiwillige Vereinbarungen auf der Grundlage einer Rahmengesetzgebung zu verwirklichen.

Neben dem Eigentum am eigenen Betrieb ist ein System des mittelbaren Eigentums da zu ermöglichen, wo direkte Beteiligungen nicht zu verwirklichen sind.

Verstaatlichung und sozialistisches Gemeineigentum sind keine Lösung der sozialen Frage. Miteigentum am Betrieb ist soziale Tat jenseits von Kapitalismus und Sozialismus und dient der sozialen Ausgestaltung der Marktwirtschaft."

Im Juli 1961 gelang es der CDU im Bundestag das "Gesetz zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer" zu verabschieden, das

(1) 40, S. 11

(2) 41, S. 19

einen - wenn auch nur geringen - steuerlichen Anreiz zur Einführung der Erfolgsbeteiligung bietet.

b) Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)

Eine offizielle Stellungnahme der SPD zur Erfolgsbeteiligung liegt bisher nicht vor; es gibt aber zahlreiche Äußerungen, welche, ebenso wie die des ihr nahestehenden DGB, eine Ablehnung zum Ausdruck bringen (1).

c) Freie Demokratische Partei (FDP)

Von allen Parteien setzt sich am stärksten die FDP für die Erfolgsbeteiligung ein. Über den Zweck steht im Grundsatzprogramm von 1957 (2):

"Statt dessen (Sozialisierung!) fordern wir verstärkte Möglichkeiten zur Eigentumbildung für alle Lohn- und Gehaltsempfänger. Wir wollen sie von dem niederdrückenden Gefühl des Ausgeliefertseins an ein ungewisses wirtschaftliches Schicksal befreien. Durch einen leistungsbezogenen, gerechten Anteil an dem Mehrertrag, der durch gesteigerte Produktivität entsteht, sollen sie in die Lage versetzt werden, sparen zu können, eine eigene Wohnung oder ein Haus zu erwerben oder das ersparte Kapital in Wertpapieren anzulegen."

Die FDP fordert Leistungsbeteiligung mit Barauszahlung, gegebenenfalls mit Kapitalbeteiligung. Ihrem Sozialprogramm von 1952 (3) sind folgende Kernsätze zu entnehmen: "Darüber hinaus bejaht die FDP die auf den Leistungslohn gegründete Beteiligung der Arbeitenden am gemeinsam erarbeiteten Betriebsertrag.

Sie will damit die soziale Wandlung unseres Gesellschaftsaufbaus vorantreiben.

Die Form dieser Ertragsbeteiligung muß dem Wesen des einzelnen Betriebes entsprechen.

Der Teil der Ertragsbeteiligung, der, ebenso wie u. U. der Unternehmensgewinn, aus zwingenden betrieblichen Erfordernissen nicht ausgeschüttet werden kann, sollte der Belegschaft entweder in zusätzlicher Altersversorgung, in Schuldverschreibungen, in Anteilen am eigenen

(1) 310, S. 73

(2) 107, S. 5

(3) 108, S. 6

Betrieb oder in anderen geeigneten Formen gewährt werden, die den Spargedanken fördern, z. B. Bausparbriefe, Lebensversicherungen oder Kleinaktien von Investmentgesellschaften. Über Form und Inhalt einer Ertragsbeteiligung ist eine Betriebsvereinbarung abzuschließen."

56.4 Kirchen

Sowohl von der evangelischen wie von der katholischen Kirche wird die Erfolgsbeteiligung befürwortet.

a) Evangelische Kirche

Eine offizielle Stellungnahme der evangelischen Kirche zur Erfolgsbeteiligung gibt es zwar nicht (1), es liegen aber zahlreiche Äußerungen vor, die eine Bejahung des Beteiligungsgedankens zum Ausdruck bringen. So erfolgte ein Bekenntnis zur Erfolgsbeteiligung im Manifest von Malvern (England, 1941), bei den Konferenzen in Delaware (USA, 1942) und Pittsburgh (USA, 1947) und beim Weltkongress der Kirchen in Amsterdam (1949) (2). In Deutschland hat die evangelische Kirche in den letzten Jahren die Idee der Erfolgsbeteiligung als betriebliches Leitbild immer wieder auf den Kirchentagen und in der Literatur über ihre Soziallehre (3) herausgestellt. Sie geht dabei nicht auf Einzelheiten ein, lehnt aber ausdrücklich die Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapital ihres Betriebes wegen des dadurch zum Arbeitsplatzrisiko hinzutretenden Vermögensrisikos ab, sondern fordert eine außerbetriebliche Kapitalbeteiligung, insbesondere über Investmentzertifikate.

Zur Begründung ihrer Forderung nach einer Erfolgsbeteiligung schreibt Krakelmann (4): "Die Frucht der Arbeit ist eigene und fremde Leistung,

(1) Persönliches Schreiben der Geschäftsstelle des Sozialpfarrers der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern vom 5. 9. 1966

(2) 143, S. 26

(3) 263

333

(4) 543, S. 157

individuelle und soziale Leistung. Diese Grundtatsache muß in der Art und Weise der Verteilung der gemeinsam erarbeiteten Produkte zum Ausdruck kommen. Oder, anders ausgedrückt: Der gesellschaftliche Charakter jeder Arbeit muß auch in der gesellschaftlichen Verteilung zum Ausdruck kommen. Nach welchen Maßstäben das zu geschehen hat, ist jeweils sozial- und wirtschaftspolitisch auszuhandeln. Dazu bedarf es abgewogener Einzelerwägungen. Die weitere Konsequenz ist diese: Die grundsätzliche Sozialität des Menschen und seiner Arbeit ist theologisch schon Grund genug, sozialethisch zu verlangen, daß der Arbeitsertrag auch sozial verteilt wird. Das eigensüchtige Verzehren oder gar Verschenden eines gemeinsam erarbeiteten Produkts ist vom christlich-sozialen Verständnis des Menschseins ebensowenig vertretbar wie die einseitige Akkumulation des zuwachsenden Produktivvermögens in den Händen der Kapitaleigner. Die nächste Konsequenz muß sein: Die Mitbeteiligung jedes Arbeitenden am Ertrag der Arbeit ist im Sinne unserer Gedankenführung überhaupt kein theologisches Problem, sondern ergibt sich als eindeutige Forderung aus den Grundaussagen, die wir über die Sozialität des Menschen, seiner Arbeit und des Eigentums gemacht haben. Mitbeteiligung ist demnach kein besonderes ethisches Postulat, keine besondere menschenfreundliche Forderung, sondern eine soziale Selbstverständlichkeit, die einer besonderen Beweisführung überhaupt nicht bedarf."

Über die Bedeutung der Erfolgsbeteiligung und der Mitbestimmung schreibt er (1): "Wir sind aber der Überzeugung, daß auf diesen beiden Gebieten die Hauptentscheidung fällt, ob wir uns zum modernen Sozialstaat weiterentwickeln oder nicht."

b) Katholische Kirche

Die katholische Kirche kann sich in der Frage der Erfolgsbeteiligung auf die drei großen Sozialenzykliken "Rerum Novarum" von Papst Leo XIII. (1891), "Quadragesimo Anno" von Papst Pius XI. (1931) und "Mater et Magistra" von Papst Johannes XXIII. (1961) stützen.

(1) 543, S. 157

Darin wird die Erfolgsbeteiligung gefordert. In Quadragesimo Anno (1) heißt es: "Es widerstreitet den Tatsachen, einem der beiden, dem Kapital oder der Arbeit, die Alleinursächlichkeit an dem Ertrage ihres Zusammenwirkens zuzuschreiben; vollends widerspricht es der Gerechtigkeit, wenn der eine oder andere Teil, auf diese angebliche Alleinursächlichkeit pochend, das ganze Erträgnis für sich beansprucht."

In welchen Betrieben eine Erfolgsbeteiligung angebracht ist, wird in Mater et Magistra (2) behandelt: "Hier muß bemerkt werden, daß die wirtschaftlichen Verhältnisse vieler Länder den Mittel- und Großbetrieben ein besonders schnelles Wachstum im Wege der Selbstfinanzierung ihrer Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen gestatten. Wo dies zutrifft, könnte den Arbeitern ein rechtmäßiger Anspruch an diese Unternehmen zuzuerkennen sein, den diese einzulösen hätten, vor allem dann, wenn sie im übrigen nicht mehr als den Mindestlohn zahlen."

Die Höhe der insgesamt an die Betriebsführung, Kapitalgeber und Arbeitnehmer auszuschüttenden Erfolgsanteile soll unter Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte (3) erfolgen: "Einer möglichst großen Zahl von Arbeitern Beschäftigung zu sichern; zu vermeiden, daß innerhalb der Gesellschaft oder der Arbeiterschaft selbst privilegierte Gruppen entstehen; zwischen Löhnen und Preisen ein angemessenes Verhältnis zu wahren; breitesten Kreisen den Zugang zu Gütern und Dienstleistungen eines gehobenen Bedarfs zu erschließen; ein unausgewogenes Verhältnis zwischen den verschiedenen Wirtschaftszweigen, das heißt der Landwirtschaft, der Industrie und dem Dienstleistungsgewerbe, wenn schon nicht völlig zu beseitigen, so doch in Grenzen zu halten; zwischen dem steigenden materiellen Wohlstand und den vermehrten Dienstleistungen, besonders den öffentlichen Diensten zugunsten der Allgemeinheit, den rechten Einklang herzustellen; die Verfahren der Gütererzeugung an den Fortschritt von Wissenschaft und Technik nach Kräften anzupassen; schließlich dafür zu

(1) 584, Artikel 53

(2) 583, Artikel 75

(3) 583, Artikel 79

sorgen, daß der erreichte Wohlstand und die Kulturstufe nicht nur der Gegenwart, sondern auch kommenden Zeiten zugute kommen."

Daraus ergibt sich, daß das Schwergewicht auf der Schaffung bzw. Erhaltung der Stabilität des Betriebes ruhen soll. In erster Linie sollen also die nötigen Ersatzinvestitionen vorgenommen, Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt und betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Rücklagen gebildet werden. Von dem verbleibenden Erfolg soll die Betriebsführung den Teil erhalten, der eindeutig auf ihre unternehmerische Tätigkeit zurückzuführen ist und die Kapitalgeber den durch das Kapital verursachten Teil. (Der Leistungsbeitrag der Arbeitnehmer soll bereits im Lohn voll abgegolten sein.) Der Rest soll zwischen Betriebsführung, Kapitalgebern und Arbeitnehmern gerecht verteilt werden. Zur Ausschüttungsform steht in Mater et Magistra (1): "Der hier angedeuteten Rechtspflicht kann, wie die Erfahrung zeigt, in mehreren Formen Genüge geschehen. Um von anderen zu schweigen, ist heute besonders zu wünschen, daß die Arbeiter in geeigneter Weise in Mitbesitz an ihrem Unternehmen hineinwachsen. Denn heute ist noch mehr als zu der Zeit, da Unser Vorgänger dies aussprach, 'mit aller Macht und Anstrengung dahin zu arbeiten, daß (wenigstens) in Zukunft die neugeschaffene Güterfülle nur in einem billigen Verhältnis bei den besitzenden Kreisen sich anhäufe, dagegen in breitem Strom der Lohnarbeiterschaft zufließe' (QA 61)."

(1) 583, Artikel 77

5.7 Literatur

Die mit (x) bezeichneten Veröffentlichungen wurden vom Verfasser studiert.

57.1 Bücher

- 1 Arbeitgeberverband schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller (Hrsg.): Jahresbericht 1951, Zürich, 1952 (x)
- 2 Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V. (Hrsg.): Partnerschaft - Mitunternehmertum - Gewinnbeteiligung, Dohany, Offenbach a. M., 1951 (x)
- 3 Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (Hrsg.): Internationaler Erfahrungsaustausch über betriebliche Partnerschaft, Hilden, 1956 (x)
- 4 Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie (Hrsg.): Leistung und Lohn, Wiesbaden, 1954
- 5 Arndt Erich: Die Lohnpolitik in einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht, Ring, Stuttgart/Düsseldorf, 1953 (x)
- 6 Arndt Erich: Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Mohr, Tübingen, 1957
- 7 Arnold Wolfgang: Vier Problemkreise der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss., Tübingen, 1949 (x)
- 8 Auer Alfons: Zur Problematik der Gewinnbeteiligung, Hrsg.: Akademie der Diözese Rottenburg, Rottenburg, 1953
- 9 Bachmann Herbert: Kritische Gedanken über Gewinnbeteiligung und Miteigentum, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München, 1953
- 10 Bachmann Herbert: Miteigentum - dogmatisch und pragmatisch, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München, 1954 (x)
- 11 Bachmann Herbert: Miteigentum im Zwiespalt von Ideen und Interessen, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München, 1954 (x)

- 12 Baierl Friedrich: Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, Hanser, München, 1958 (x)
- 13 Ballerstedt Kurt: Kapital, Gewinn und Ausschüttung bei Kapitalgesellschaften, Mohr, Tübingen, 1949
- 14 Barheuer Ilse: Idee und Praxis der Gewinnbeteiligung in Westdeutschland, Diss., Marburg, 1951 (x)
- 15 Baumgartner Hansulrich: Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung betriebswirtschaftlich betrachtet, Diss., Bern, 1950 (x)
- 16 Bayer Hans: Gewinnbeteiligung, Springer, Wien, 1952 (x)
- 17 Bayer Hans; (Hrsg.): Lohnpolitik und Lohntechnik heute, Duncker & Humblot, Berlin, 1962 (x)
- 18 Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank (Hrsg.): Wegweiser durch deutsche Aktiengesellschaften, Hoppenstedt, Darmstadt, 1965 (x)
- 19 Bayle Francis: Vers la disparition du salariat, Hrsg.: Fédération nationale d'action catholique, Paris, 1948 (x)
- 20 Berkenkopf Paul/Fels Edwin: Der Plan Berkenkopf - Fels zur Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer in Form einer neuartigen Lebensversicherung, Hrsg.: Studiengemeinschaft für die Erweiterung der sozialen Arbeitnehmerfürsorge auf privatrechtlichen Grundlagen, Köln, 1950
- 21 Bickel Günter: Betriebliche Sozialpolitik als Steigerungsfaktor der Arbeitsproduktivität, Diss., Graz, 1956 (x)
- 22 Blumer Werner: Die Möglichkeit einer Beteiligung des Arbeitnehmers an Leitung und Gewinn des Unternehmens nach geltendem Aktienrecht, Diss., Basel, 1949 (x)
- 23 Böhmert Viktor: Die Gewinnbeteiligung, Brockhaus, Leipzig, 1878 (x)
- 24 Böhmert Viktor: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Böhmert, Dresden, 1902 (x)
- 25 Böhrs Hermann: Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung, Gabler, Wiesbaden, 1958 (x)
- 26 Bönninghausen Günther: Die Problematik der Gewinnbeteiligung als Lösungsversuch einer gerechten Entlohnung, Diss., Graz, 1957 (x)
- 27 Bonk Hugo: Die modernen französischen Lohnformen und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben, Diss., München, 1951 (x)

- 28 Brandt Hans: Gewinnbeteiligung und Ertragslohn, Böhmert, Dresden, 1907
- 29 Briefs Goetz: Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus, Francke, Bern, 1952 (x)
- 30 Brüggemann Ernst: Möglichkeiten und Grenzen einer breiten Streuung des Eigentums an Produktionsmitteln, Diss., Köln, 1961
- 31 Büttner Hans Wolfgang: Die Eigentumsbildung der Arbeitnehmer im Betrieb und in der Wirtschaft, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München, 1959 (x)
- 32 Bulach Karl: Der Betrieb und das Miteigentum der Mitarbeiter, Hrsg.: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, München, 1959 (x)
- 33 Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (Hrsg.): Presseinformationen, Nürnberg, 2. Juli 1962 (x), 6. April 1964 (x), 12. April 1966 (x), 26. Mai 1966 (x)
- 34 Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Leistung in Zahlen, Bonn, 6. Auflage, 1960
- 35 Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Jahresbericht, Köln, 1951 (x), 1953 (x), 1955 (x)
- 36 Bureau International du Travail (Hrsg.): La rémunération au rendement, Genève, 1951 (x)
- 37 Bureau International du Travail (Hrsg.): Les salaires, Imprimeries réunies S. A., Lausanne, 1964 (x)
- 38 Burrit Arthur: Profit Sharing, Harper, London, 1919 (x)
- 39 Cassier Siegfried: Der Streit um das Miteigentum der Arbeitnehmer, Knapp, Frankfurt a. M., 1960 (x)
- 40 Christlich-Demokratische Union (Hrsg.): Ahlener Programm, Ahlen, 1947 (x)
- 41 Christlich-Demokratische Union (Hrsg.): Hamburger Programm, Hamburg, 1953 (x)
- 42 Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschland (Hrsg.): Leitsätze, Bonn, 1964 (x)
- 43 Claussen Wilhelm: Die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Problematik der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss., Kiel, 1956 (x)

- 44 Claussen Wilhelm/Uecker Fritz: Praktikable Wege zur Erfolgsbeteiligung im Rahmen des Gesetzes zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, e. V., Hilden, 1963 (x)
- 45 Cliquet Maurice: Politique de rémunération et d'intéressement, Entreprise moderne, Paris, 1959 (x)
- 46 Coester Franz: Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung, Hrsg.: Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, Köln, 1952 (x)
- 47 Copeman George: The challenge of employee shareholding, Business Publications Ltd., London, 1963
- 48 Council of Profit Sharing Industries (Hrsg.): Profit Sharing Manual, Akron, 1948 (x)
- 49 Cyliax Reinhard: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss., München, 1954 (x)
- 50 Dalbert Lambert: Verkaufte Freiheit - Freiwillige Sozialleistungen kritisch betrachtet, Bund, Köln-Deutz, 2. Auflage, 1957 (x)
- 51 Danty-Lafrance Louis/Danty-Lafrance Jean: Les salaires, Roth, Lausanne, 1947
- 52 Danty-Lafrance Louis/Danty-Lafrance Jean: Pratique de la rémunération du travail, Les Editions d'Organisations, Paris, 1957
- 53 Debatin Otto: Der Rucker-Plan, Hrsg.: Deutscher Industrie- und Handelstag, Bonn, o. J.
- 54 Debatin Otto: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Hrsg.: Presseauschuß Kammern/Verbände von Württemberg-Baden, Stuttgart, 1951 (x)
- 55 Debatin Otto: Umstrittene Miteigentumsfrage - Kritischer Kommentar zu einer Denkschrift, Fink, Stuttgart, 1956 (x)
- 56 Deist Heinrich: Probleme der Vermögensbildung, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht e. V., München, 1961 (x)
- 57 Deutsch Felix: Anteil von Arbeit und Kapital am Ertrag von Aktiengesellschaften, Hrsg.: Handelskammer, Berlin, 1921
- 58 Deutsche Angestellten - Gewerkschaft (Hrsg.): Miteigentum, Hamburg, 1965 (x)

- 59 Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (Hrsg.): Staat, Wirtschaft, Gewerkschaft, Hamburg, 1955 (x)
- 60 Deutscher Handels- und Industrieangestellten-Verband (Hrsg.): Leitsätze unseres Wollens und Wirkens, Hamburg, 1963 (x)
- 61 Deutsches Industrie-Institut (Hrsg.): Sparen - aber wie?, Köln, 1956
- 62 Dietrich Bernhard: Beiträge zur Frage der Kleinaktie, Diss., Freiburg, 1921 (x)
- 63 Dietz Bodo: Das Vorbild der Duisburger Kupferhütte, Diss., Graz, 1958 (x)
- 64 Dittmar Ruppert: Ein Gesetzesvorschlag über das Miteigentum der Arbeitnehmer, Hrsg.: Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft, Köln, 1957
- 65 Dittmar Ruppert: Miteigentum der Arbeitnehmer, Hrsg.: Deutsche Angestelltengewerkschaft, Hamburg, 1955
- 66 Dittmar Ruppert: Miteigentum - ein praktischer Vorschlag, Hrsg.: Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft, Königswinter, 1957
- 67 Dittmar Ruppert: Miteigentum, eine Betrachtung zum Thema Lohngerechtigkeit und Unternehmensertrag, Hrsg.: Deutsche Angestelltengewerkschaft, Hamburg, 1953
- 68 Dittmar Ruppert: Miteigentum - kein praktischer Vorschlag?, Hrsg.: Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft, Königswinter, 1958
- 69 Drexler Johannes: Das sogenannte industrielle Miteigentum, Diss., Wien, 1961 (x)
- 70 Dubler Kurt: Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb, Diss., Freiburg, 1955 (x)
- 71 Dubreuil Hyacinthe: Employeurs et salariés en France, Alcan, Paris, 1934
- 72 Dubreuil Hyacinthe: Le véritable 'intéressement' des travailleurs à la vie de l'entreprise, Entreprise moderne, Paris, 1959
- 73 Dubreuil Hyacinthe: L'exemple de Bata, Grasset, Paris, 1936
- 74 Dubreuil Hyacinthe u. a.: Vers un salaire humain, Ocia, Paris, 1948

- 75 Dumont Jacques: Technique de la rémunération du travail, Dunod, Paris, 1953 (x)
- 76 Duvernell Helmut (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Duncker & Humblot, Berlin, 1965 (x)
- 77 Eberhard Hans: Grundformen und Aufbau der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1961
- 78 Egli Gustav: Probleme der Erfolgsbeteiligung, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1956 (x)
- 79 Egli Gustav: Probleme der Wirtschaftsdemokratie, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1948 (x)
- 80 Egli Gustav: Die Kleinaktien, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1959 (x)
- 81 Eichler Hermann: Die Idee des Miteigentums, Glock & Lutz, Nürnberg, 1961
- 82 Einhauser Rudolf: Die Gewinnbeteiligung, ihr Einfluß auf den Unternehmensgewinn und auf die Beziehungen zwischen Arbeiter und Arbeitgeber, Diss., Tübingen, 1897 (x)
- 83 Epstein Jakob: Die autonome Fabrik, Böhmert, Dresden, 1907 (x)
- 84 Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (Hrsg.): Die Systeme des Zusammenhangs zwischen den Löhnen und der Produktion, der Leistung und der Produktivität in den Industrien der Gemeinschaft, Luxemburg, o. J. (x)
- 85 Fabri Theodor: Die Kleinaktie, Duncker & Humblot, Berlin, 1959 (x)
- 86 Falkenthal Alfred: Die Beteiligung der Arbeiter am Ertrage wirtschaftlicher Unternehmungen mit besonderer Berücksichtigung der sogenannten Gewinnbeteiligung und der Kleinaktie, Diss., Greifswald, 1921
- 87 Fandré Helmut: Zum Problem der Streuung des Eigentums an Unternehmungen, Duncker & Humblot, Berlin, 1961
- 88 Farbwerke Hoechst AG (Hrsg.): Jahresbericht 1965, Frankfurt a. M., 1966 (x)
- 89 Fau Alain: Le salaire proportionnel, Diss., Paris, 1943 (x)

- 90 Fehlmann Heinz: Erfolgsbeteiligung als Führungsmittel des Unternehmers, Hrsg.: Vereinigung eidg. diplomierter Buchhalter im SKV, Lenzburg, 1958 (x)
- 91 Feigenwinter Ernst: Der Kampf um den gerechten Lohn und die Gewinnbeteiligung der Arbeiter, Räber & Cie., Luzern, 1917
- 92 Feilchenfeld Werner: Die Gewinnbeteiligung der Arbeiter und Angestellten in Deutschland, Diss., Berlin, 1922 (x)
- 93 Fischer Guido: Arbeitsgestaltung und Lohn, Hrsg.: Werkgemeinschaft christlicher Arbeitnehmer, München, 1958 (x)
- 94 Fischer Guido: Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes, Kerle, Heidelberg, 1950 (x)
- 95 Fischer Guido: Die betriebliche Partnerschaft und ihre praktische Verwirklichung in der Betriebsorganisation, Lutzeyer, Baden-Baden, 1955 (x)
- 96 Fischer Guido: Grundlage und Gestaltung der betrieblichen Partnerschaft, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1959 (x)
- 97 Fischer Guido: Mensch und Arbeit im Betrieb, Poeschel, Stuttgart, 1949 (x)
- 98 Fischer Guido: Partnerschaft im Betrieb, Quelle & Meyer, Heidelberg, 1955 (x)
- 99 Flury Max: La participation aux bénéfices en Suisse, Hrsg.: Union centrale des associations patronales suisses, Zürich, 1920
- 100 Föhl Carl: Erfolgsbeteiligung - die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik?, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1962 (x)
- 101 Fränken Otto: Die Beteiligungskapitalbildung in der Hand der Arbeitnehmer, gezeigt an der Situation in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Graz, 1961 (x)
- 102 Franklin Harry: Die Arbeiteraktienbeteiligung in den Vereinigten Staaten von Amerika, Diss., Leipzig, 1932
- 103 Freese Heinrich: Die Gewinnbeteiligung der Angestellten, Böhmert, Leipzig, 2. Auflage, 1910
- 104 Freese Heinrich: Die konstitutionelle Fabrik, Fischer, Jena, 3. Auflage, 1919 (x)

- 105 Freese Heinrich: Fabrikantenglück!, Wilckens, Eisenach, 1899 (x)
- 106 Freese Heinrich: Fabrikantensorgen!, Wilckens, Eisenach, 1896
- 107 Freie Demokratische Partei (Hrsg.): Grundsatzprogramm, Berlin, 1957 (x)
- 108 Freie Demokratische Partei (Hrsg.): Sozialprogramm, Bonn, 1952 (x)
- 109 Frey Gerhard: Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung betrieblicher Partnerschaft, Diss., München, 1955 (x)
- 110 Friedeburg Ludwig v.: Soziologie des Betriebsklimas, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a. M., 1963 (x)
- 111 Friedrichs Hans: Ergebnisbeteiligung in der Praxis, Hoppenstedt, Essen, 1956 (x)
- 112 Friedrichs Hans/Goossens Franz: Höhere Produktivität - Steigende Einkommen, Hoppenstedt, Essen, 1950 (x)
- 113 Frischmann Max: Die Kleinaktie, Diss., Königsberg, 1921
- 114 Frommer Heinrich: Die Gewinnbeteiligung, ihre Anwendung und theoretische Berechtigung, Duncker & Humblot, Leipzig, 1886 (x)
- 115 Fürst Gerhard/Gabriel S. L.: Produktivität und Lohn, Leske, Darmstadt, 1956 (x)
- 116 Gasser Christian (Hrsg.): Mensch und Betrieb, Zollikofer, St. Gallen, 1949
- 117 Gehrig Gerhard: Ein makroökonomisches Modell für die Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, München, 1963 (x)
- 118 Gide Charles: Des institutions en vue de la transformation ou de l'abolition du salariat, Girard, Paris, 1920
- 119 Goldschmidt Bernhard: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Heymanns, Berlin, 1922 (x)
- 120 Goossens Franz: Der Personalwechsel, Frago, Pöcking, 1957 (x)
- 121 Goossens Franz: Die Praxis der Lohnformen, Steinebach, München/Düsseldorf, 1952
- 122 Goossens Franz: Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung, Moderne Industrie, München, 1961 (x)

- 123 Goossens Franz: Handbuch der Personalleitung, Band II, Moderne Industrie, München, 1959 (x)
- 124 Gottschalk Helmut: Gewinnbeteiligung nach Dividende, Hoppenstedt, Darmstadt, 1955 (x)
- 125 Greiner Max: Die Aktiengesellschaft mit Beteiligung der Arbeitnehmer, Diss., Freiburg, 1929
- 126 Greiner Max: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen, Rüegg, Zürich, 1928
- 127 Grimmer Josef: Arbeitergewinnbeteiligung in der Form der Aktienbeteiligung, Diss., Freiburg, 1929 (x)
- 128 Groß Herbert: Der Ruckerplan, Hrsg.: Volkswirtschaftliche Gesellschaft von 1947, Düsseldorf, 1950
- 129 Groß Herbert: Manager von morgen, Partnerschaft als Wirtschaftsform der Zukunft, Droste, Düsseldorf, 1949
- 130 Grube Friedrich: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmerschaft und ihre Problematik unter besonderer Berücksichtigung der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Graz, 1956 (x)
- 131 Gruner Ernst: Die Arbeiter-Gewinnbeteiligung, Siegmund, Berlin, 1919 (x)
- 132 Guenther Joachim: Leistungsgerechte Gewinnverteilung, Diss., Hamburg, 1957
- 133 Günther Michael: Der Einfluß von Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1965 (x)
- 134 Gutenberg Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, Springer, Berlin/Göttingen/Heidelberg, 5. Auflage, 1960 (x)
- 135 Gutsche Kurt: Die Gewinnbeteiligung in Deutschland und England, Diss., Greifswald, 1932
- 136 Haas Franz: Wesen und Formen der Gewinnbeteiligung, Kohlhammer, Stuttgart, 1957 (x)
- 137 Habernoll Hans-Joachim: Leistungsstimulierende Grundlohnergänzungen in den Fabrikationsabteilungen des Industriebetriebes, Diss., Freiburg, 1960 (x)

- 138 Hain Walter: Neuere Gesichtspunkte zur Ertragsbeteiligung, Diss., Köln, 1953 (x)
- 139 Halbach Günter: Vermögensbildung der Arbeitnehmer, Kohlhammer, Stuttgart, 1961 (x)
- 140 Halter Eugen: Formen der Erfolgsbeteiligung, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1957 (x)
- 141 Halter Eugen: Praxis der Erfolgsbeteiligung, Organisator, Zürich, 2. Auflage, 1960 (x)
- 142 Halter Eugen/Stokar Hermann Georg: Französische Auffassungen und Erfahrungen betreffend die Entlohnung der Arbeit, Stokar, Zürich, 1955 (x)
- 143 Hartmann Robert: Die Partnerschaft von Kapital und Arbeit, Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen, 1958 (x)
- 144 Harzer Fritz: Die Aktie als Mittel der Sozialpolitik, Diss., Graz, 1962 (x)
- 145 Haug Hermann: Gewinnbeteiligung des kaufmännischen Angestellten, Diss., Tübingen, 1931 (x)
- 146 Hector Reinhard: Die Leistungsbeteiligung und ihre Durchführung auf der Grundlage der Plankostenrechnung, Diss., München, 1956 (x)
- 147 Heinen Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I: Grundlagen, Gabler, Wiesbaden, 1959 (x)
- 148 Heini Bruno: Public relations, Keller, Winterthur, 1960
- 149 Heinz Arno: Ein neuer Weg, Henn, Ratingen, 1949 (x)
- 150 Hellinger Alfred: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht, Schmidt, Köln, 1954 (x)
- 151 Hellwig Alexander: Leistungswertung, Produktivität und Eigentumsbildung, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e. V., Bonn, 1956 (x)
- 152 Henning Karl: Thomas Bata, Weidemann, Hannover, 1949
- 153 Henzler Reinhold: Gewinnbeteiligung der Gefolgschaft, Brönnner, Frankfurt a. M., 1937
- 154 Herrmann Bruno: Der Stand der betrieblichen Partnerschaft, ihre Möglichkeiten und Grenzen, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht, München, 1955 (x)

- 155 Hermann Bruno: Entwicklung und Formen des Miteigentums im europäischen und überseeischen Ausland, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Sozialreform, Wien, 1960
- 156 Heyde Ludwig: Abriß der Sozialpolitik, Quelle & Meyer, Heidelberg, 11. Auflage, 1959 (x)
- 157 Hillegeist Friedrich: Kann das Miteigentum an den Produktionsmitteln eine soziale Funktion erfüllen?, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Sozialreform, Wien, 1960
- 158 Hiller Gerhard: Gewinnbeteiligung der Arbeiter im Kapitalismus, Die Wirtschaft, Berlin, 1957 (x)
- 159 Hiltmann Rudolf: Das Mitunternehmertum Spindlers, Diss., Innsbruck, 1954 (x)
- 160 Hintzmann Ernst: Gewinn- und Ersparnisbeteiligung, Diss., Frankfurt a. M., 1920 (x)
- 161 Homann Wilhelm: Die Entwicklung der Sozialpartnerschaft, dargetan an den Wandlungen der Gewinnbeteiligung seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, Diss., Köln, 1954
- 162 Hotop Gerhard: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg, Boorberg, Stuttgart/München/Hannover, 1955 (x)
- 163 Hudler Emil: Lohn - Rationalisierung, Hudler, Reichenberg, 1929
- 164 Hundertmark Gerhard: Der gerechte Lohn als betriebswirtschaftliches Problem, Diss., Köln, 1953
- 165 Hünermann Josef: Die soziale Gerechtigkeit, Ludgerus, Essen, 1962 (x)
- 166 Huppert Walter: Betriebliches Miteigentum der Arbeitnehmer, Duncker & Humblot, Berlin, 1954 (x)
- 167 Huppert Walter: Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, Duncker & Humblot, Berlin/München, 1953 (x)
- 168 Illetschko Leopold (Hrsg.): Die Gewinnbeteiligung, Manz, Wien, 1958
- 169 Institut für Marktforschung, Meinungsforschung und Sozialforschung (Hrsg.): Wer kauft Aktien?, Frankfurt a. M., 1956 (x)
- 170 Institut techniques des salaires (Hrsg.): L'institution des primes collectives dans les entreprises, Paris, 1950 (x)
- 171 Jäger Dieter: Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Graz, 1959 (x)

- 172 Jaeger Paul Ludwig: Die Bindung des Arbeiters an den Betrieb, unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse bei der Friedr. Krupp AG in Essen, Diss., Hamburg, 1929 (x)
- 173 Jannack Hannelore: Über den Einfluß der Arbeitsbedingungen auf die Leistung der Industriearbeiterin, Diss., Basel, 1961 (x)
- 174 Jastrow Fritz: Gewinnbeteiligung, Spaeth & Linde, Berlin, 1923
- 175 Jehring John James/Metzger B. L.: The Stockholder and Employee Profit Sharing, Band I und II, Hrsg.: Profit Sharing Research Foundation, Evanston (Illinois), 1960 (x)
- 176 Jenny Hans: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Polygraphischer Verlag, Zürich/St. Gallen, 1950 (x)
- 177 Jost Paul: Die Auswirkungen des Mitbestimmungsrechtes der Arbeitnehmer auf die Stellung des Unternehmers im Betrieb, Diss., Köln, 1957
- 178 Jost Walter: Zur Frage der Arbeiter-Gewinnbeteiligung und ihrer Förderung in der Schweiz, Stämpfli & Cie., Bern, 1931
- 179 Jostock Paul: Die sozialen Rundschreiben, Herder, Freiburg, 1948 (x)
- 180 Jungclas Hans: Das Problem der Entlohnung der Arbeitnehmer, Diss., Graz, 1958
- 181 Kallieff Hilmar: Beteiligung der Belegschaft am Ertrage des Unternehmers, Diss., Hamburg, 1952 (x)
- 182 Kampschulte Ferdinand: Ertragsbeteiligung zwischen den Produktionspartnern Kapital und Arbeit, Diss., Köln, 1951
- 183 Kampschulte Ferdinand: Mitdenken im Betrieb als Bestandteil partnerschaftlicher Zusammenarbeit, Hrsg.: Institut für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf, 1954
- 184 Kampschulte Ferdinand: Was sagen Unternehmer und Mitarbeiter über ihren auf die Betriebsleistung ausgerichteten Erfolgszuschlag auf Löhne und Gehälter?, Hrsg.: Institut für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf, 1960 (x)
- 185 Kampschulte Ferdinand/Völker Robert: Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital als Leistungs- und Ertragspartner, Hrsg.: Institut für sozialwirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf, 1955 (x)
- 186 Kandutsch Jörg: Partnerschaft als Mittel neuzeitlicher Gesellschaftsbildung, Diss., Graz, 1958 (x)

- 187 Katscher Leopold: Die Gewinnbeteiligung der Arbeiter, mit besonderer Berücksichtigung Deutschlands, Oetzsch-Gautzsch, Leipzig, 1904
- 188 Katz Paul: Miteigentum der Arbeitnehmer an den industriellen Produktionsmitteln, Diss., Marburg, 1955 (x)
- 189 Kilger Wolfgang: Produktions- und Kostentheorie, Gabler, Wiesbaden, 1958 (x)
- 190 Kimball Dexter/Kimball Dexter jr.: Principles of Industrial Organization, Mc Graw-Hill Book Company Inc., New York/London, 6. Auflage, 1947 (x)
- 191 Kistner Heinrich: Hoher Lohn allein tut es nicht, Ditzen & Co., Bremerhaven, 1955 (x)
- 192 Klug Oskar: Volkskapitalismus durch Eigentumsstreuung, Fischer, Stuttgart, 1962 (x)
- 193 Knebel Norbert: Formen und Problematik der Gewinnbeteiligung, unter besonderer Berücksichtigung der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Graz, 1962 (x)
- 194 Kneifel Alfred: Wesen und Problematik der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmerschaft unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und soziologischer Aspekte, Diss., Graz, 1957 (x)
- 195 Kosiol Erich: Leistungsgerechte Entlohnung, Gabler, Wiesbaden, 1962 (x)
- 196 Kratz Ernst: Die betriebswirtschaftliche und soziale Problematik der Gewinnbeteiligung, Diss., Freiburg i. B., 1956 (x)
- 197 Kübler Adolf: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in der deutschen Industrie, Diss., Frankfurt a. M., 1923
- 198 Kuhlmeier Elfriede: Von der Gewinnbeteiligung zum gemeinsamen Eigentum und zur gemeinsamen Verantwortung, Diss., Köln, 1958 (x)
- 199 Kürty Ernst: Lohnersatz und Verdienstersatz, Birkhäuser, Basel, 3. Auflage, 1941
- 200 Kuss Ernst u. a.: Mitbestimmung und gerechter Lohn als Element einer Neuordnung der Wirtschaft, Hrsg.: Duisburger Kupferhütte, Duisburg, 1950
- 201 Lang Bodo: Der Rucker-Plan als Produktionsbeteiligung, Hrsg.: Deutsche Rucker-Plan-Gesellschaft mbH, Wiesbaden, 1952

- 202 Lanz Roland: Der Schuellersche Verhältnislohn, Diss., Bern, 1953 (x)
- 203 Lechner Karl: Die Gewinnbeteiligung, Manz, Wien, 1958 (x)
- 204 Leithoff Peter: Der Kleinaktionär, Diss., Tübingen, 1940 (x)
- 205 Leuchtl Hans: Das Problem der Gewinnbeteiligung in Form der Arbeiter- und Arbeitsaktie, Diss., Würzburg, 1927
- 206 Liefmann Robert: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Gewinn und Kapital wirtschaftlicher Unternehmungen, Diss., Halle, 1924
- 207 Lincoln James Finney: Anregende Geschäftsführung, Rascher, Zürich, 1954 (x)
- 208 Linder Willy: Der Verhältnislohn, Schulthess, Zürich, 1955 (x)
- 209 Lippert Julius: Der Gewinnbeteiligungsgedanke und seine Grundlagen, Springer, Berlin, 1924
- 210 Lippold Günther: Die Beteiligung der Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung des Rucker-Planes, Diss., Graz, 1958 (x)
- 211 Loesch Achim von: Zur Problematik des Miteigentums, Duncker & Humblot, Berlin, 1961 (x)
- 212 Löffler Siegfried: Lohn und Produktivität, Diss., Innsbruck, 1953 (x)
- 213 Lorderau Robert: Etude économique et sociale sur le salaire proportionnel, Diss., Paris, 1945
- 214 Löwenstein Felix zu: Mater et Magistra, Text und Kommentar, Pesch-Haus, Mannheim, 1962 (x)
- 215 Ludemann Everhard: Betriebliche Partnerschaftspflege, Diss., Köln, 1952 (x)
- 216 Lutz Erwin: Die Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeiter in Deutschland, Diss., Tübingen, 1947 (x)
- 217 Mann Adolf: Aus der Praxis einer Ertragsbeteiligung, Lutzeyer, Bonn/Frankfurt a. M., 1954 (x)
- 218 Mann Adolf: Das Miteigentum aus betrieblicher Sicht, Hrsg.: Der selbständige Unternehmer, Bonn, 1954
- 219 Mann Adolf: Eigentum und Unternehmensführung, Deutsche Industrie-verlag Gesellschaft, Köln, 1953

- 220 Martin Eduard: La participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier, Diss., Lille, 1920
- 221 Marx August u. a. : Monatliche und bargeldlose Lohnzahlung, Verlag für Bürotechnik, Frankfurt a. M., 1961
- 222 Massar Karl: Lohnpolitik und Wirtschaftstheorie, Mohr, Tübingen, 1922 (x)
- 223 Materlik H. (Hrsg.): Eigentum in Arbeiterhand, Neues Abendland, München, 1954 (x)
- 224 Mechler Heinrich: 1000 Arbeiter, 1000 Unternehmer, Seewald, Stuttgart, 1956
- 225 Meier Beat: Über Sinn und Möglichkeit einer Leistungsentlohnung im Detailhandel, Diss., Basel, 1955 (x)
- 226 Mellerowicz Konrad: Der Wert der Unternehmung als Ganzes, Girardet, Essen, 1952 (x)
- 227 Meus Klaus: Mitunternehmer und soziales Gleichgewicht, Diss., Köln, 1953
- 228 Merian Hans-Rudolf: Die Betriebstantieme, Girardet, Essen, 1954 (x)
- 229 Merle Paul: Du fondement et des conditions du succès de la participation aux bénéfices, Diss., Paris, 1927
- 230 Mertens Paul: Leistung und Sparen als Grundlage der Eigentumsbildung, Deutsche Industrieverlag Gesellschaft, Köln, 1955
- 231 Mertens Paul: (Hrsg.): Probleme des Eigentums und Miteigentums, Köln, Bonn, 1954 (x)
- 232 Metzler Herbert von: Das Gewinnbeteiligungsproblem mit besonderer Berücksichtigung der Kruppschen Treuhand, Diss., Heidelberg, 1923
- 233 Meyer Hanskarl: Gewinnbeteiligung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss., Innsbruck, 1956 (x)
- 234 Mickley Ingo: Die Aktienbeteiligung der Arbeitnehmer als Form der Partnerschaft, Diss., Nürnberg, 1955 (x)
- 235 Mittag Gerhard: Die Stärkung des Verantwortungsbewußtseins der Arbeiter im Betrieb, Diss., Köln, 1958 (x)
- 236 Mohr Alfred: Der Einfluß der sozialen Rationalisierung auf die betriebliche Kostengestaltung, Diss., Mannheim, 1955 (x)

- 237 Mollet Walter: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Vogt-Schild, Solothurn, 1946
- 238 Mueller André: Le salaire proportionnel, Barcopt, Lausanne, 1949
- 239 Muhler Emil: Die Idee des gerechten Lohnes nach katholischer Auffassung mit besonderer Berücksichtigung des Familienlohnes, Diss., München, 1923
- 240 Nadel Walter: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss., Freiburg i. B., 1923
- 241 Nadig Richard/Harmsen Robald/Gerathewohl Fritz: Leistungssteigerung und Betriebsklima, Leske, Darmstadt, 1954
- 242 Nell - Breuning Oswald von: Eigentumsbildung in Arbeitnehmerhand, Bonifacius, Paderborn, 1955 (x)
- 243 Neukom Fritz: Ist Ihre Entlöhnung gerecht?, Neukom, Zürich, 1954
- 244 Nezh Fahrettin Nuset: Théorie et pratique de la comptabilité des associations en participation, Diss., Lausanne, 1935
- 245 Nicklisch Heinrich: Wirtschaftliche Betriebslehre, Poeschel, Stuttgart, 1922 (x)
- 246 Niepoth Fritz: Die Gewinnbeteiligung der Handlungsgehilfen, Diss., Würzburg, 1919
- 247 Oehlert Machthild: Bemühungen um die innere Ordnung industrieller Betriebe, namentlich um die Beteiligung der Arbeiter an der Führung, dem Gewinn und dem Eigentum der Unternehmungen, Diss., Freiburg i. B., 1949
- 248 Oetinger Friedrich: Partnerschaft, Metzler, Stuttgart, 1955
- 249 Osthold Paul u. a.: Mitbestimmung und gerechter Lohn als Elemente einer Neuordnung der Wirtschaft?
Gedanken zur Schrift gleichen Titels von Dr. E. Kuss, Hrsg.: Duisburger Kupferhütte, Düsseldorf, 1950
- 250 Ostwald Helmut: Beziehungen zwischen Eigentum, Unternehmerfunktion und arbeitnehmerischer Mitbestimmung im Betriebe, Diss., Mannheim, 1952 (x)
- 251 Papst Leo XIII/Papst Pius XI: Die sozialen Enzykliken Rerum Novarum und Quadragesimo Anno, Ring, Stuttgart, 1953 (x)
- 252 Paulussen Günter: Probleme der Ergebnis- und Kapitalbeteiligung auf der Grundlage partnerschaftlichen Geistes, Diss., Graz, 1961 (x)

- 253 Payet Maurice: L'intégration du travailleur à l'entreprise, Payot, Paris, 1961 (x)
- 254 Perren Alphonse: Les primes sur salaires dans les entreprises industrielles, Diss., Neuchâtel, 1933 (x)
- 255 Perroux François: Salaire et rendement, Pragma, Paris, 1946 (x)
- 256 Piechottka Erwin: Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit, Engelmann, Berlin, 1921
- 257 Pleiß Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, Duncker & Humblot, Berlin, 1960 (x)
- 258 Polsterer Ludwig: Die Gewinnbeteiligung als Mittel der sozialen Befriedung, Diss., Wien, 1948 (x)
- 259 Prieur Robert: La participation aux bénéfices et l'actionnariat ouvrier, Diss., Bordeaux, 1923
- 260 Prinz Heinrich: Möglichkeiten und Grenzen der Kapitalbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft, Diss., Berlin, 1959 (x)
- 261 Proß Walter: Untersuchungen über die Interessierung des Landarbeiters am Betriebe des Arbeitgebers unter besonderer Berücksichtigung der Ertragsbeteiligung, Diss., Berlin, 1927 (x)
- 262 Putensen Reinhold: Das Problem der Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte, Spaeth & Linde, Berlin/Wien, 1930 (x)
- 263 Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hrsg.): Eigentumsbildung in sozialer Verantwortung, Fricke, Hamburg, 1962 (x)
- 264 Rau Eberhard: Die Gewinnbeteiligung, Diss., Köln, 1948 (x)
- 265 Reinhard Rudolf: Die Gestaltung der Unternehmungsformen unter den Gesichtspunkten der Wirtschafts- und Sozialverfassung, Mohr, Tübingen, 1952
- 266 Remmers Werner: Die Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer, Diss., Münster, 1960 (x)
- 267 Rex Gerhard: Die Ertragsbeteiligung als betriebspolitisches Instrument und die Gewinnbeteiligung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Diss., Berlin, 1956 (x)

- 268 Richter Harry: Die Kapital- und Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Arbeitsaktie, Verlag für Sozialwissenschaft, Berlin, 1922 (x)
- 269 Robeck Otto: Die Gewinn- und Geschäftsbeteiligung der Arbeiter, Diss., Giessen, 1924
- 270 Rössle Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Poeschel, Stuttgart, 5. Auflage, 1956 (x)
- 271 Rodenstock Rolf: Miteigentum und Unternehmensführung, Hrsg.: Deutsches Industrieinstitut, Köln, 1957
- 272 Rösler Jürgen: Die verschiedenen Systeme zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmung, Diss., Graz, 1957 (x)
- 273 Roesler Max: Arbeitsbeteiligung an Führung, Ertrag und Besitz von Gewerbebetrieben, Böhmert, Dresden, 1914 (x)
- 274 Roth Kurt: Das System Bata, Diss., Würzburg, 1932
- 275 Rucker Allen: Produktivität als Ausgleich für steigenden Lohndruck, Hrsg.: Deutsche Rucker - Plan - Gesellschaft, Wiesbaden, 1951
- 276 Rucker Allen: Steigende Produktivität, steigende Leistung, steigender Lohn, Droste, Düsseldorf, 1954 (x)
- 277 Ruitmann Heinz: Die betriebliche Partnerschaft, Diss., Graz, 1962 (x)
- 278 Salowsky Heinz: Erfolgs- und Eigentumsbeteiligung der Arbeitnehmer in Frankreich, Hrsg.: Deutsches Industrieinstitut, Köln, 1960
- 279 Schäfer Erich: Die Unternehmung, Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen, 1961 (x)
- 280 Scheurer Frédéric: Organisation et gestion de l'entreprise industrielle, Hrsg.: Université de Neuchâtel, Neuchâtel, 1949/50 (x)
- 281 Schindler Inge: Partnerschaft im Betrieb, Ditzen & Co., Bremerhaven, 1956
- 282 Schlink Karl: Über den Stand der Beteiligung der Arbeitnehmer am Reingewinn eines wirtschaftlichen Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Deutschland, Diss., Königswinter, 1925
- 283 Schmalenbach Eugen: Die Finanzierung der Betriebe, Band II: Die Beteiligungsfinanzierung, Westdeutscher Verlag, Köln/Opladen, 7. Auflage, 1949

- 284 Schmidt Folker: Betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in sozialpolitischer und arbeitsrechtlicher Sicht, Diss., Freiburg i. B., 1963 (x)
- 285 Schmidt Fritz: Die Organische Tageswertbilanz, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage, 1953
- 286 Schmidt Ralf-Bodo: Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Duncker & Humblot, Berlin, 1963
- 287 Schmitz Werner: Kapitalbeteiligung des Arbeitnehmers am arbeitgebenden Unternehmen, Duncker & Humblot, Berlin, 1955 (x)
- 288 Schnadt Hans Robert: Die Beteiligung der Arbeitnehmer an industriellen Unternehmungen, Lechte, Emsdetten, 1933 (x)
- 289 Schneider Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band II, Mohr, Tübingen, 6. Auflage, 1960 (x)
- 290 Schneidewind Dieter: Beobachtungen über den Widerstand bei Arbeitsplatzwechsel, Diss., Köln, 1962 (x)
- 291 Schobinger Sébastien: La participation aux résultats dans les entreprises suisses, Diss., Neuchâtel, 1965 (x)
- 292 Schoening Wolfgang Heinrich: Wege der Partnerschaft, Diss., Graz, 1961
- 293 Schueller Eugène: Faire vivre, Recueil Sirey, Paris, 1945 (x)
- 294 Schueller Eugène: La révolution de l'économie, Denoël, Paris, 1941 (x)
- 295 Schueller Eugène: Le salaire proportionnel, Chefs, Genève, 1950 (x)
- 296 Schueller Eugène: Le salaire proportionnel: Exemples d'application, Hrsg.: Service d'études et d'application de nouvelles méthodes de rémunération du travail, Paris, 1942
- 297 Schuhmacher Horst: Der Gedanke des sogenannten industriellen Mit-eigentums, Diss., Graz, 1956 (x)
- 298 Schwankhart Karl: Gewinnbeteiligung, Diss., Wien, 1961 (x)
- 299 Schwarzkopf Alfred: Die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer am industriellen Unternehmen durch reale und fiktive Einlagen, Diss., Frankfurt a. M., 1922 (x)
- 300 Seligmann Edwin: Die Lehre von der Steuerüberwälzung, Fischer, Jena, 1927 (x)

- 301 Sellien Reinhold/Sellien Helmut (Hrsg.): Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage, 1962 (x)
- 302 Selter Fritz: Zusammenstellung der wichtigsten Lohn- und Ertragsbeteiligungsformen, Hrsg.: Verein Deutscher Ingenieure, Berlin, 1920
- 303 Siebenrock Josef: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Diss., Nürnberg, 1954 (x)
- 304 Slania Ernst: Die Ertragsbeteiligung aus der Sicht des Beraters, Hrsg.: Presseauschuß Kammern/Verbände Württemberg-Baden, Stuttgart, 1951
- 305 Sommer Josef: Bedeutungswandel und Formwechsel des Arbeitslohnes, Tritsch, Würzburg, 1941
- 306 Spiegelhalter Franz: Die Formen der Ergebnisbeteiligung, Hoppenstedt, Darmstadt, 1954 (x)
- 307 Spiegelhalter Franz: Eigentumsbildung, Luchterhand, Neuwied, 1959
- 308 Spiegelhalter Franz: Erfolgsbeteiligung, Gewinnbeteiligung, Miteigentum, Hrsg.: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, Köln, 1957 (x)
- 309 Spiegelhalter Franz: Ergebnisbeteiligung und Vermögensbildung, Hoppenstedt, Essen, 1962 (x)
- 310 Spiegelhalter Franz: Ergebnisbeteiligung - Wo und Wie ?, Hoppenstedt, Essen, 1958 (x)
- 311 Spiegelhalter Franz: Gewinnbeteiligung, Illusionen und Möglichkeiten, Steinebach, München/Düsseldorf, 1951 (x)
- 312 Spiegelhalter Franz: Grundfragen der Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung im Betrieb, Hoppenstedt, Darmstadt, 1951
- 313 Spiegelhalter Franz: Lohnpolitik ohne Dogma, Rechtsverlag, Düsseldorf, 1963 (x)
- 314 Spiegelhalter Franz: Miteigentum und Gewinnbeteiligung, Rechtsverlag, Düsseldorf, 1957 (x)
- 315 Spiegelhalter Franz: Möglichkeiten und Probleme der Ertragsbeteiligung, in: Duvernell Helmut (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Duncker & Humblot, Berlin, 1966, S. 58
- 316 Spiegelhalter Franz: Ziele und Möglichkeiten der Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer, Bonifacius, Paderborn, o. J.

- 317 Spindler Gert: Miteigentum, Metta Kinau, Lüneburg, 1954 (x)
- 318 Spindler Gert: Partnerschaft statt Klassenkampf, Kohlhammer, Stuttgart, 1954 (x)
- 319 Spindler Gert: Unternehmensführung und Partnerschaft, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1957
- 320 Sprecher Anton: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Kommissionsverlag der Fehr'schen Buchhandlung, St. Gallen, 1952
- 321 Sprengel Bernhard: Die Umwandlung der Betriebsverfassung durch die sog. Partnerschaft, Diss., Freiburg i. B., 1953
- 322 Stahl Alfred: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Diss., Bonn, 1954 (x)
- 323 Stallmeyer Edgar: Die betrieblichen zusätzlichen Sozialleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Gewinnbeteiligung, Diss., Graz, 1957 (x)
- 324 Starer Bernhard: Die Kleinaktienfrage, Diss., Königsberg, 1923
- 325 Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Kohlhammer, Stuttgart/Mainz, 1965 (x)
- 326 Stegner Artur: Die Überwindung des Kollektivismus, Göttinger Verlagsanstalt, Göttingen, 1953 (x)
- 327 Steinbrenner Ludwig: Die Beteiligung der Arbeiter am Unternehmergewinn, ihre Vorzüge, Nachteile und Anwendbarkeit, Diss., Heidelberg, 1892
- 328 Steiner Ludwig: Die Beteiligung des Unternehmers und des Arbeitnehmers am Gewinn, Diss., Innsbruck, 1948 (x)
- 329 Steinleitner Friedrich: Die Partnerschaft und ihre Probleme, Diss., Wien, 1962 (x)
- 330 Stiel Wilhelm: Die Gewinnbeteiligung der Arbeit, Böhmert, Dresden, 1905
- 331 Stöbe Fritz: Ergebnisbeteiligung der Produktionspartner auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung, Diss., Nürnberg, 1953 (x)
- 332 Stokar Hermann Georg: Der Verhältnislohn, Stokar, Zürich, 1950
- 333 Stopp Konrad u. a.: Christ und Eigentum, Furche, Hamburg, 1963 (x)

- 334 Storf Otto: Die Bemühungen um die Demokratisierung der Aktie in den Vereinigten Staaten von Amerika, Diss., Kiel, 1959
- 335 Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen (Hrsg.): Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation, Hoppenstedt, Essen, 1964 (x)
- 336 Südekum Albert: Kapital- und Gewinnbeteiligung als Grundlage planmäßiger Wirtschaftsführung, Springer, Berlin, 1921 (x)
- 337 Syrbius Gerhard: Die Kostenersparnisbeteiligung der Firma Feinpapierfabrik Felix Schoeller jr. GmbH., Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1961 (x)
- 338 Tänzler Fritz: Durch Besitz zum Arbeitsfrieden, Reimar & Hobbing, Berlin, 1929
- 339 Taus Josef: Das Miteigentum als Ordnungsfaktor der modernen Industriegesellschaft, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Sozialreform, Wien, 1960
- 340 Tautscher Anton: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Band I, Sendl, Wien, 1950
- 341 Tautscher Anton: Vom Arbeiter zum Mitarbeiter, Duncker & Humblot, Berlin, 1961
- 342 Tewes Helmut: Die Erfolgsbeteiligung der Belegschaft, Diss., Berlin, 1938 (x)
- 343 Tomascheck Wolfgang: Der gegenwärtige Stand des Problems der Gewinnbeteiligung, Diss., Frankfurt a. M., 1925
- 344 Trombert Albert: La participation aux bénéfices, exposé des différentes méthodes adoptées, Chaix, Paris, 3. Auflage, 1924
- 345 Trui Josef: Gewinnbeteiligung und Gewerkschaftsgedanke, Diss., Freiburg i. B., 1924
- 346 Truxa Rolf: Gedanken und Wege zur Vermögensbildung des Arbeitnehmers, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Arbeitsrecht e. V., München, 1961 (x)
- 347 Ulbrich Horst: Das Miteigentum der Arbeitnehmer, Lutzeyer, Baden-Baden/Frankfurt a. M., 1957 (x)
- 348 U. S. Department of Labor (Hrsg.): Lost Time and Labor Turnover in Cotton Mills, Washington, 1926 (x)

- 349 Veil Klaus: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer, Lutzeyer, Frankfurt a. M., 1956 (x)
- 350 Viedge Holm Ingo: Zum Plan "Berkenkopf-Fels", Diss., Basel, 1961 (x)
- 351 Ville Georges: Actionnariat ouvrier et participation financière du personnel à l'entreprise, Entreprise moderne, Paris, 1960 (x)
- 352 Völker Robert: Wesen und Ziel betrieblicher Partnerschaft, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1958
- 353 Volkswirtschaftliche Gesellschaft e. V. (Hrsg.): Voraussetzung und Wege zur Verwirklichung einer betrieblichen Gemeinschaft, Hamburg, 1951 (x)
- 354 Wallace William: Prescription for Partnership, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London, 1959
- 355 Walter-Raymond-Stiftung (Hrsg.): Eigentum und Eigentümer in unserer Gesellschaftsordnung, Köln, 1960
- 356 Weindling Arnold: Die Kleinaktie mit besonderer Berücksichtigung der Arbeiteraktie und der Entwicklung im Auslande, Diss., Würzburg, 1921
- 357 Weipert Otto: Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band II, de Gruyter, Berlin, 2. Auflage, 1950 (x)
- 358 Weisser Karl: Bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung, Gabler, Wiesbaden, 1959 (x)
- 359 Weisser Wilhelm: Gute Gewinne - Guter Lohn, Deutsche Industrieverlag Gesellschaft, Köln, 1963
- 360 Welty Eberhard: Herders Sozialkatechismus, Band III, Herder, Freiburg i. B., 1958 (x)
- 361 Wendtlandt Helmut: Die Umsatz-, Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Handel und Industrie, Springer, Berlin, 1922 (x)
- 362 Wessling Gerhard: Die betriebswirtschaftlichen und steuerlichen Auswirkungen einer Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Industriebetrieben, Diss., Köln, 1955 (x)
- 363 Westerfelhaus Herwarth/Glade Anton: Verdeckte Gewinnausschüttung als steuerliches und betriebswirtschaftliches Problem, Verlagsbuchhandlung des Instituts der Wirtschaftsprüfer GmbH, Düsseldorf, 1956

- 364 Whyte William: Lohn und Leistung, Westdeutscher Verlag, Köln, 1958 (x)
- 365 Wiltch Joachim: Die Rolle der Betriebe bei der Vermögensbildung der Arbeitnehmer in Deutschland, Diss., Graz, 1959 (x)
- 366 Wingen Max: Die Einstellung der deutschen Gewerkschaften zur sozialen Betriebsführung, Diss., Bonn, 1956
- 367 Winkler Friedrich: Partnerschaftliche Betriebsgestaltung, Hrsg.: Institut für Sozialpolitik und Sozialreform, Wien, 1963 (x)
- 368 Winkmann Hans: Ertragsbeteiligung, Hrsg.: Werkgemeinschaft christlicher Arbeitnehmer, Gruppe München e. V., München, 1957 (x)
- 369 Wirminghaus Alexander: Der Unternehmergewinn und die Beteiligung der Arbeiter am Unternehmergewinn, Fischer, Jena, 1886 (x)
- 370 Wittmann Heinz: Die Wirtschaftlichkeitsförderung als Grundlage der Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung im Betriebe, Diss., Nürnberg, 1954 (x)
- 371 Wöhe Günter: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Band II, Halbband 1, Vahlen, Berlin/Frankfurt a. M., 1963 (x)
- 372 Wolff Ludwig: Das Problem der Kleinaktie, Diss., Würzburg, 1921
- 373 Wüthrich Ernst: Die Partnerschaft in der schweizerischen Industrie, Hrsg.: Wiener Volkswirtschaftliche Gesellschaft, Wien, 1964
- 374 Yücebilgin Yusuf Ziya: Du fondement et des conditions du succès d'un système socio-économique de salaire, Diss., Genève, 1950 (x)
- 375 Zahn Volkmar: Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in der deutschen Textilindustrie, Diss., Köln, 1956 (x)
- 376 Zürbig Wolfram: Die industrielle Aktienbeteiligung der Arbeitnehmer in den Vereinigten Staaten, Diss., Frankfurt a. M., 1932
- 377 Zurbrügg Werner: Die Société Anonyme à Participation Ouvrière in Frankreich (nach dem Gesetz vom 26. April 1917), Diss., Bern, 1929
- 378 Zweig Gerhard/Feldhege Hans-Georg: Eigentum für alle, Asgard, Bad Godesberg, 1961 (x)
- 379 o. V.: Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte bei der Einführung eines Beteiligungsverfahrens der Arbeitnehmer am Betriebserfolg, Hoppenstedt, Darmstadt, 1956

- 380 o. V.: Handbuch der Deutschen Aktiengesellschaften, Hoppenstedt, Darmstadt, 63. Auflage, 1962/63 (x)
- 381 o. V.: Leistungsbeteiligung und Miteigentum in der kritischen Betrachtung der wissenschaftlichen Disziplinen, Hoppenstedt, Darmstadt, 1952
- 382 o. V.: L'intéressement des travailleurs à l'entreprise, La Documentation française, Paris, 1961

57.2 Aufsätze

- 383 Aldermann Freimut: Beteiligung der Arbeitnehmer an nicht verteilten Gewinnen, in: AuS, 8(1955)10, S. 273 (x)
- 384 Alexander Ulrich: Gedanken nach dem Lohnkampf, in: AGP, 11(1963)7, S. 7 (x)
- 385 Arndt Erich: Die Gewinnbeteiligung: betriebspolitische Bedeutung und volkswirtschaftliche Grenzen, in: WD, 32(1952)5, S. 283 (x)
- 386 Bachmann Herbert: Hier scheiden sich die Geister, in: SF, 7(1957)5, S. 117
- 387 Bachmann Herbert: Irrtümer in der Miteigentums - Problematik, in: SF, 7(1959)3, S. 64, 7(1959)6, S. 150 (x)
- 388 Bachmann Herbert: Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: GM, 4(1953), S. 208
- 389 Bachmann Herbert: Zur Technik und Psychologie des Miteigentums, in: SF, 6(1957)11, S. 260 (x)
- 390 Baer Hans: Der Einfluß des Leistungsanreizes auf die Arbeit, in: IO, 19(1950), S. 615 (x)
- 391 Balsinger Theo: Die rechnungsmäßige Durchführung einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer im Industriebetrieb, in: Büro und Verkauf, Zürich, 28(1958)1, S. 5
- 392 Bayer Hans: Betriebliches und überbetriebliches Miteigentum, in: GM, 8(1957)5, S. 274
- 393 Bender Kurt: Mitunternehmertum, in: NB, 6(1951)8, S. 117

- 394 Bentz Horst: Partnerschaft erschließt zusätzliche Arbeitskraft, in: AGP, 8(1960)7, S. 14 (x)
- 395 Best August: Miteigentum an den Produktionsmitteln, in: SF, 2(1953)4, S. 77
- 396 Biffar Maria: Die Kosten der Fluktuation, in: DAg, 11(1959)10, S. 293 (x)
- 397 Binder Hugo: Gewinnbeteiligung und Mitspracherecht, in: MuA, 2(1950)7, S. 149 (x)
- 398 Binder Hugo: Grundsätzliches zur Frage der Gewinnbeteiligung, in: SAZ, 45(1950)20/21, S. 455 (x)
- 399 Böhm Robert: Leistungssteigerung, gerechter Lohn und Gewinnbeteiligung, in: MuA, 5(1953)7, S. 218 (x)
- 400 Böhme Günter: Sozialpolitik im Betrieb, in: Bayer-Berichte, Leverkusen, (1966)17, S. 38 (x)
- 401 Bolza Hans: Kritisches zur Frage des Miteigentums, in: DAg, 9(1957)22, S. 774 (x)
- 402 Bonk Hugo: La réforme de l'entreprise, in: IO, 21 (1952)5, S. 119(x)
- 403 Bothe Ernst: Umfang und Kosten der Fluktuation, in: DAg, 11(1959)9, S. 256
- 404 Brenner Otto: Sozialer Fortschritt oder Miteigentum ?, in: SF, 6(1957)8, S. 181
- 405 Brepohl Klaus: Die Einkommens- und Sparverhältnisse in der Bundesrepublik, in: AuS, 13(1959)6, S. 167 (x)
- 406 Bretschneider Joachim: Um die betriebliche Fluktuationsstatistik, in: DAg, 12(1960)15/16, S. 420 (x)
- 407 Brücher Wolfgang: Fluktuation und die Führungskräfte im Betrieb, in: AuS, 14(1960)3, S. 72 (x)
- 408 Bruneau Jacques: Une prime collective qui développe l'esprit d'équipe et encourage l'effort individuel, in: Jeune Patron, Paris, 6(1952)55, S. 50 (x)
- 409 Brupbacher Willy: Das Stammpersonal - ein wertvolles Betriebskapital, in: SAZ, 38(1943)46, S. 954 (x)
- 410 Büchlmann Kurt: Der Einfluß der Gewerkschaften und Unternehmerverbände auf die Entfaltung der Betriebsgemeinschaft, in: Der österreichische Betriebswirt, Wien, 14(1964), S. 141 (x)

- 411 Bulach Karl: Innerbetriebliche Anlage vermögenswirksamer Leistungen, in: AGP, 9(1961)8, S. 9 (x)
- 412 Bulach Karl: Miteigentum, in: SF, 8(1959)7, S. 154 (x), 8(1959)8, S. 178 (x)
- 413 Bulach Karl: Miteigentum durch Belegschaftsaktien, in: AGP, 7(1959)3, S. 1 (x)
- 414 Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Index der tariflichen Stundenlöhne und Monatsgehälter, in: Arbeits- und sozialstatistische Mitteilungen, Bonn, 17(1966)2, S. 35 (x)
- 415 Bussmann K. F.: Zur Frage der Gewinnbeteiligung, in: BFuP, 2(1950)7, S. 418 (x)
- 416 Cattepoel Dirk: DEMAG-Maschinenbau, Duisburg, in: AGP, 4(1956)10, S. 3 (x)
- 417 Cattepoel Dirk: Die ersten Erfahrungen mit Belegschaftsaktien bei der DEMAG, in: MuA, 8(1956)8, S. 229 (x)
- 418 Coester Franz: Das Kapital und der Belegschaftsaktionär, in: Politisch-Soziale Korrespondenz, Bonn, 4(1955)8, S. 8 (x)
- 419 Council of Profit Sharing Industries (Hrsg.): Members of the Council of Profit Sharing Industries whose Stocks are listed on the New York Stock Exchange, in: Profit Sharing Trends, Chicago, 14(1961)5, S. 20 (x)
- 420 Debatin Otto: Gutachten über Beteiligung der Arbeitnehmer, in: DBb, 6(1951)16, S. 450 (x)
- 421 Debatin Otto: Rationalisierung, die nichts kostet, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Köln, 9(1954)17, S. 8
- 422 Debatin Otto: Sozialer Fortschritt? Kritische Bemerkungen zur Beteiligungsfrage, in: SF, 2(1953)1, S. 8 (x)
- 423 Degelmann Alfred: Aufwand oder Umsatz als Verteilungsschlüssel, in: MuA, 2(1950)5, S. 100 (x)
- 424 Degelmann Alfred: Leistungsgerechte Schlüssel notwendig, in: MuA, 2(1950)8, S. 174 (x)
- 425 Dittmar Rupprecht: Miteigentum durch Sozialgenossenschaften, in: DV, 7(1953)35, S. 15 (x)
- 426 Donath Martin: Kirchentag, in: Evangelisches Soziallexikon, Kreuz, Stuttgart/Berlin, (1954), S. 595 (x)

- 427 Egli Gustav: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebserfolg, in: Wirtschaft und Recht, Zürich, 11(1959)3, S. 195
- 428 Ellerbeck Werner: Public Relations, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, Poeschel, Stuttgart, 1965, Sp. 4506 (x)
- 429 Eymüller Theodor: Die Idee der Ertragsteilung, in: DV, 7(1953)16, S. 13 (x)
- 430 Falk Baldhard: Amerikanischer Zeitschriftenspiegel - April 1965, in: DB, 18(1965)20, S. 714 (x)
- 431 Fehlmann Heinz: Unsere Erfahrungen mit der Erfolgsbeteiligung, in: WD, 26(1961)10, S. 267 (x), 26(1961)11, S. 292 (x), 26(1961)12, S. 321 (x)
- 432 Finckh Leonhard: Auf dem Wege zu neuen Entlohnungsmethoden, in: SAZ, 39(1944)13/14, S. 229 (x)
- 433 Fischbacher Fritz: L'économie industrielle et l'organisation scientifique, in: IO, 29(1960)3, S. 164
- 434 Fischer Guido: Aktiendividende und Erfolgsbeteiligung der Belegschaft, in: MuA, 5(1953)8, S. 226 (x)
- 435 Fischer Guido: Betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung, in: O, 37(1955)400, S. B 184, 37(1955)401, S. B 201 (x)
- 436 Fischer Guido: Erfolgsbeteiligung statt Gewinnbeteiligung, in: MuA, 4(1952)8, S. 230 (x)
- 437 Fischer Guido: Ergebnislohn und Sparen bei der Duisburger Kupferhütte, in: MuA, 5(1953)2, S. 40 (x)
- 438 Fischer Guido: Formen der Gewinnbeteiligung in USA, in: MuA, 4(1952)2, S. 59 (x)
- 439 Fischer Guido: Formen der Gewinnbeteiligung und ihre Problematik, in: MuA, 4(1952)1, S. 1 (x)
- 440 Fischer Guido: Französische Erfahrungen mit der Erfolgsbeteiligung, in: MuA, 4(1952)5, S. 154 (x)
- 441 Fischer Guido: Individuelle Gewinnbeteiligung, in: MuA, 4(1952)1, S. 24 (x)
- 442 Fischer Guido: Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in Handelsbetrieben, in: MuA, 7(1955)3, S. 71 (x)
- 443 Fischer Robert: Betriebstreue ist kein leerer Wahn, in: MuA, 15(1963)5, S. 137 (x)

- 444 Fischer Robert: Die praktische Durchführung der Förderung der Vermögensbildung, in: MuA, 16(1964)4, S. 121
- 445 Flemmig Walter: Gewinnbeteiligung und Umsatzrückgang, in: ZfB, 21(1951)5, S. 322 (x)
- 446 Föhl Carl: Die Ertragsabhängigkeit des Sozialaufwands, in: DA, 4(1954)9, S. 135 (x)
- 447 Föhl Carl: Die Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG., Ebingen, Nadelfabrik, in: MuA, 5(1953)8, S. 229 (x)
- 448 Föhl Carl: Kritik der progressiven Einkommenbesteuerung, in: Finanzarchiv, Tübingen, 14(1953/54), S. 88 (x)
- 449 Föhl Carl: Theodor Groz & Söhne & Ernst Beckert KG., Ebingen, Nadelfabrik, in: AGP, 1(1953)5, S. 3 (x)
- 450 Föhl Carl: Ursachen und Beeinflußbarkeit der Vermögensbildung in den Unternehmen, in: DA, 10(1960)8, S. 284
- 451 Föhl Carl: Votum wider den Streik, in: AGP, 10(1962)6, S. 5 (x)
- 452 Friedländer Max: Die Gewinnbeteiligung der kaufmännischen und technischen Mitarbeiter, in: O, 30(1949)359, S. 7, 30(1949)360, S. 93
- 453 Friedrichs Hans: Die Ergebnisrechnung mit Planwerten, in: ZfB, 25(1955)4, S. 271
- 454 Frey Gerhard: Ergebnis-Beteiligung durch Ersparnisprämien, in: MuA, 6(1954)3, S. 79 (x)
- 455 Forberg Kurt: Die Aktie als Sparform, in: AuS, 15(1961)5, S. 148 (x)
- 456 Frühstück Ernst: Arbeitnehmereigentum und Beteiligung, in: DA, 4(1954)12, S. 186 (x)
- 457 Frühstück Ernst: Wertpapiersparen der Mitarbeiter, in: DA, 3(1953)10, S. 146 (x)
- 458 Gabriel S. L.: Lohn und Arbeitsproduktivität, in: DAg, 4(1952)8, S. 297 (x)
- 459 Gaugler Eduard: Die Sozialdividende, in: BFuP, 5(1953)7/8, S. 465 (x)
- 460 Gaugler Eduard: Die Vorteile bargeldloser Lohn- und Gehaltszahlungen, in: MuA, 4(1952)5, S. 137 (x)
- 461 Gaugler Eduard: Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel, in: MuA, 7(1955), S. 177

- 462 Gaugler Eduard: Zur Vergleichbarkeit von Aktien- und Sozialdividenden, in: BFuP, 6(1954)10, S. 554
- 463 Gaugler Eduard: Zwölf Jahre Belegschaftsaktien, in: AGP, 12(1964)117, S. 4 (x)
- 464 Georgi Christoph: Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: GM, 4(1953)9, S. 522
- 465 Glückstadt Hans-Joachim: Der Rucker - Plan in der Praxis, in: DA, 4(1954)1, S. 14 (x)
- 466 Goossens Franz: Berechnung und statistische Darstellung des betrieblichen Personalwechsels, in: MuA, 14(1962)5, S. 147 (x)
- 467 Goossens Franz: Der Umfang des zwischenbetrieblichen Personalwechsels und die Fehlendenquote in der betrieblichen Praxis, in: MuA, 19(1960)4, S. 103 (x)
- 468 Goossens Franz: Entwicklung der Erfolgsbeteiligung und Eigentumsbildung aus dem Arbeitsverhältnis 1945-1961, in: MuA, 13(1961)3, S. 261
- 469 Goossens Franz: Erfolgsbeteiligung und Eigensparleistung nach dem Zweiten Vermögensbildungsgesetz, in: MuA, 17(1965)6, S. 162 (x)
- 470 Goossens Franz: Personalwechsel und Fluktuation, in: MuA, 13(1961)4, S. 277 (x)
- 471 Greiner Max: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Mitteilungsblatt der Vereinigung schweizerischer Angestelltenverbände, Zürich, 23(1944)1, S. 2
- 472 Grimm Karl-Wilhelm: A. Friedrich Flender & Co., Bocholt, in: AGP, 6(1958)6, S. 3 (x)
- 473 Grimm Karl-Wilhelm: Ein System der Ergebnisbeteiligung und seine Auswirkungen auf Rationalisierung und Betriebsklima, in: R, 7(1956)3, S. 65 (x)
- 474 Groß Herbert: Der Rucker-Plan, in: Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (Hrsg.): Partnerschaft, Mitunternehmertum, Gewinnbeteiligung, Königswinter, 1951, S. 37 (x)
- 475 Groß Herbert: Der Rucker-Plan, in: Handelsblatt, Düsseldorf, 6(1951)11, S. 7
- 476 Gruppe Günther: Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräfte?, in: ZfB, 28(1958)4, S. 270 (x)

- 477 Guenzel Christof: Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer im Sinne der sozialen Integration, in: Wissenschaft und Weltbild, Wien, 1960, S. 54
- 478 Gürth Oskar: Die Arbeitsgewinnbeteiligung als sozialpsychologisches Problem, in: Mensch und Arbeit, Wien, 1(1947)1, S. 39 (x)
- 479 Gütermann Dagmar: Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung?, in: DA, 6(1955)11, S. 227 (x)
- 480 Guillaume Emil: Der Mitarbeiter als Miteigentümer, in: MuA, 5(1953)3, S. 71 (x)
- 481 Haberkorn Kurt: Zur Vergleichbarkeit von Fluktuationskennziffern, in: AuS, 15(1961)9, S. 272 (x)
- 482 Häusler Karl/Richter Rudolf: Zum Problem der Einkommensteuerübergwälzung, in: Finanzarchiv, Tübingen, 16(1955/56), S. 258
- 483 Hain Walter: Die sozialwirtschaftliche Bedeutung der Ertragsbeteiligung, in: ZfA, 8(1955)11, S. 195 (x)
- 484 Hain Walter: Ergebnisse des Leistungsverfahrens der Melitta-Werke, in: AGP, 3(1955)2, S. 3 (x)
- 485 Hain Walter: Leistung und Lohn bei den Melitta - Werken, in: DA, 5(1955)1, S. 24 (x)
- 486 Hain Walter: Praktische Einführung in die Mitarbeiterbeteiligung am Gemeinschaftsertrag, in: AGP, 4(1956)2, S. 3
- 487 Hain Walter: Wirkungen des Lohnes auf Produktivitätssteigerungen, in: ZfA, 8(1954)3, S. 38 (x)
- 488 Halter Eugen: Erfahrungen mit der Erfolgsbeteiligung, in: Technische Rundschau, Bern, 53(1961)44, S. 49 (x)
- 489 Halter Eugen: Grundsätzliches zur Erfolgsbeteiligung, in: Technische Rundschau, Bern, 53(1961)50, S. 49 (x)
- 490 Hartmann Robert: Gewinnbeteiligung in der amerikanischen Wirtschaft, in: Recht der Arbeit, Köln, 4(1951)11, S. 401 (x)
- 491 Hartmann Robert: Theoretische Grundlagen der Gewinnbeteiligung, in: MuA, 4(1952)8, S. 227 (x)
- 492 Hartmann Robert: Theoretische Grundlagen der Gewinnbeteiligung in deutscher Sicht, in: WD, 19(1954)9, S. 39, 19(1954)10, S. 23, 20(1955)21, S. 22

- 493 Heissmann Ernst: Betriebliche Altersversorgung und Freizügigkeit der Arbeitnehmer, in: DB, 17(1964)50, S. 1745 (x)
- 494 Hellmann Norbert: Die Partnerschaft im Betrieb, in: IO, 22(1953)6, S. 167 (x)
- 495 Hellwig Alexander: Die Beteiligung am Betriebsergebnis, in: ZfB, 29(1959)1, S. 29
- 496 Hellwig Alexander: Leistungswertung und Eigentumsbildung, in: DA, 3(1953)5, S. 66 (x)
- 497 Hellwig Alexander: Lohngestaltung, Produktivität und Eigentumsbildung, in: DA, 7(1957)1, S. 6 (x)
- 498 Hellwig Alexander: Lohngestaltung und Eigentumsbildung, in: DA, 7(1957)6, S. 201 (x)
- 499 Hellwig Alexander: Probleme des Eigentums und Miteigentums, in: DA, 4(1954)8, S. 117 (x)
- 500 Henzler Reinhold: Gewinnbeteiligung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 1958, Sp. 2336 (x)
- 501 Henzler Reinhold: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, in: ZfB, 20(1950)1, S. 9, 21(1951)5, S. 257
- 502 Herrmann Bruno: Betriebliche Partnerschaft und Gewerkschaft, in: AGP, 6(1958)6, S. 1 (x)
- 503 Herrmann Bruno: Die Beteiligung der Belegschaft am Betriebsergebnis, in: Wirtschaftsdienst, Hamburg, 32(1952)5, S. 290 (x)
- 504 Herrmann Bruno: Risiko und Leistung in der betrieblichen Partnerschaft, in: MuA, 5(1953)4, S. 102 (x)
- 505 Herrmann Bruno: Verwirklichtes Mitunternehmertum, in: MuA, 3(1951)8, S. 225 (x)
- 506 Herschdorfer Maurice: Der Gewinnanspruch, in: SAZ, 42(1947)50, S. 1027
- 507 Hirche Kurt: Die Lockung der Belegschaftsaktie, in: GM, 10(1959)4, S. 212 (x)
- 508 Hoeninge Heinrich: Arbeitslohn und Produktivität, in: DBb, 10(1955)8, S. 260
- 509 Höpp Gerhard: Paritätisches Risiko?, in: BFuP, 15(1963)4, S. 227 (x)

- 510 Hohmann Emil: Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels, in: MuA, 8(1956)4, S. 108
- 511 Huppert Walter: Das Miteigentum der Arbeitnehmer in der Diskussion, in: DAG, 7(1955), S. 243
- 512 John Antonius: Arbeiter fürs Sparen aufgeschlossen, in: DAG, 16(1964)17, S. 432 (x)
- 513 Kalveram Wilhelm: Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung, in: ZfB, 21(1951)5, S. 317 (x)
- 514 Kampschulte Ferdinand: Aufbau und Erfahrungen einer Erfolgsentlohnung in einem westdeutschen Kaufhaus, in: AGP, 5(1957)6, S. 3 (x)
- 515 Kampschulte Ferdinand: Aus den Erfahrungen der "AGP", in: MuA, 3(1951)7, S. 198 (x)
- 516 Kampschulte Ferdinand: Der gegenwärtige Stand der Ertragsbeteiligung in industriellen Betrieben, in: DBb, 7(1952)22, S. 638 (x)
- 517 Kampschulte Ferdinand: Die Berücksichtigung des Risikos bei der Erfolgsbeteiligung, in: ZfB, 26(1956)3, S. 176
- 518 Kampschulte Ferdinand: Die Schlüsselfrage bei der Ertragsbeteiligung, in: DAG, 4(1952)4, S. 118 (x)
- 519 Kampschulte Ferdinand: Einzelleistungen - Gruppenleistung - Gemeinschaftsleistung, in: NB, 8(1953)1, S. 12 (x)
- 520 Kampschulte Ferdinand: Entwicklung eines Ertragsbeteiligungsverfahrens in der Praxis, in: ZfB, 24(1954)2, S. 105
- 521 Kampschulte Ferdinand: Erfahrungen aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung, in: DAG, 8(1956)1,2, S. 33 (x)
- 522 Kampschulte Ferdinand: Erfolgsbeteiligung im Zeichen der Mechanisierung und der Automation, in: ZfB, 32(1962)5, S. 297
- 523 Kampschulte Ferdinand: Erfolgsentlohnung, in: ZfB, 27(1957)5, S. 293
- 524 Kampschulte Ferdinand: Ertragsbeteiligung bei den Melitta-Werken, in: DAG, 4(1952)19, S. 760
- 525 Kampschulte Ferdinand: Höhere Leistung durch Ergebnisbeteiligung, in: DV, 8(1954)2, S. 13 (x)
- 526 Kampschulte Ferdinand: Kapital- und steuerseitige Auswirkungen einer Ertragsbeteiligung der Betriebsangehörigen, in: DAG, 4(1952)13, S. 510 (x)

- 527 Kampschulte Ferdinand: Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Lüneburg, 5(1951)11, S. 161 (x)
- 528 Kampschulte Ferdinand: Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung in der Praxis durch Planungs-Rechnung, in: ZfB, 21(1951)11, S. 579 (x)
- 529 Kampschulte Ferdinand: Soziale Rationalisierung durch Ergebnisbeteiligung, in: DV, 7(1953)Beilage zu Nr. 35, S. 27 (x)
- 530 Kampschulte Ferdinand: Wege zur Verbesserung des betrieblichen Leistungsgefüges, in: Soziale Beziehungen in der Industrie, Frankfurt a. M., 4(1953)3, S. 57
- 531 Kampschulte Ferdinand: Zur Frage der Ertragsbeteiligung, in: DAG, 3(1951)16, S. 32
- 532 Kampschulte Ferdinand/Spiegelhalter Franz: Risikofreie Ergebnisbeteiligung, in: DAG, 6(1954)21, S. 803
- 533 Kartzke Klaus: Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten, in: ZfB, 21(1951)5, S. 310 (x)
- 534 Kellner Wolfgang: Warum keine Gewinnbeteiligung ?, in: DAG, 3(1951)17, S. 24
- 535 Kistner Heinrich: Die Leistungsbeteiligung der H. F. Kistner Baugesellschaft, Bremerhaven, in: AGP, 3(1955)8, S. 3 (x)
- 536 Klein Bert: Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich ?, in: MuA, 11(1959)1, S. 19 (x)
- 537 Knüpfner Rudolf von: Kostenersparnis und Partnerschaft, in: AGP, 9(1961)2, S. 4 (x)
- 538 Koehn Günter: Das Problem des Personalwechsels in betriebswirtschaftlicher Betrachtung, in: DU, 14(1960)4, S. 227 (x)
- 539 Koehn Günter: Ablehnung des Miteigentumsrechtes durch die Arbeitnehmer, in: DU, 11(1957)2, S. 47
- 540 Koehn Günter: Subjektive Komponenten der Arbeitsleistungsbeeinflussung, in: DU, 13(1959)1, S. 7 (x)
- 541 Köstel Alois: Zur begrifflichen Systematik einer arbeitnehmerischen Mitgestaltung des Betriebes, in: ZfB, 21(1951)3, S. 175 (x)
- 542 Kolbinger Josef: Gewinnbeteiligung und Zurechnungsfrage, in: ZfB, 31(1961)7, S. 666 (x)

- 543 Krakelmann Günter: Kritische Anmerkungen und Thesen zur Eigentums-
politik, zur Gewinnbeteiligung und zur Mitbestimmung, in: Stopp
Konrad u. a.: Christ und Eigentum, Fricke, Hamburg, 1963,
S. 157 (x)
- 544 Kroher Klaus: Daten zum zwischenbetrieblichen Personalwechsel, in:
MuA, 15(1963)8, S. 239 (x)
- 545 Kroll Gerhard: Eigentumsbildung, Gewinnbeteiligung und Konjunktursta-
bilisierung, in: Materlik H. (Hrsg.): Eigentum in Arbeiterhand,
Neues Abendland, München, 1954, S. 85
- 546 Kropf H. F. J.: Menschliche Zufriedenheit, Grundlage der gesunden
Betriebsatmosphäre, in: NB, 6(1951)4, S. 55 (x)
- 547 Kuss Ernst: Die praktischen Erfahrungen der Duisburger Kupferhütte,
in: MuA, 5(1953)1, S. 6 (x)
- 548 Laber H.: Eigentumsbildung der Arbeitnehmer, in: DA, 4(1954)1, S. 7 (x)
- 549 Lehmann Max Rudolf: Die Beteiligung der Belegschaft am Betriebser-
gebnis, in: BFuP, 9(1957)7/8, S. 410 (x), 9(1957)9, S. 503 (x),
9(1957)10, S. 545 (x)
- 550 Lehmann Max Rudolf: Zur Problematik der Ausgangsgrößen-Wahl bei
der Gewinnbeteiligung der Belegschaft, in: ZfB, 21(1951)5, S. 321
- 551 Liefmann-Keil Elisabeth: Zum Sparen der Arbeitnehmer, in: DAG,
10(1958)5, S. 142, 10(1958)6, S. 182, 10(1958)7, S. 224
- 552 Limmer Hans: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am betrieblichen Sach-
kapital, in: DA, 6(1956)9, S. 270 (x)
- 553 Lipfert H.: Die Ersparnisbeteiligung, in: Zentralblatt für Arbeitswissen-
schaft und soziale Betriebspraxis, Lüneburg, 6(1952)7, S. 161
- 554 Loesch Achim von: Arbeitnehmer und Vermögensbildung, in: DV,
11(1957)27, S. 1380
- 555 Loesch Achim von: Quellen der Gewinnbeteiligung, in: GM, 6(1955)8,
S. 484
- 556 Lutz Burkart/Weltz Friedrich: Probleme des zwischenbetrieblichen Ar-
beitsplatz- und Berufswechsels, in: R, 15(1964)7, S. 146 (x)
- 557 Mac Lean of Coll Donald: Ergebnis- und Kapitalbeteiligung der Arbeit-
nehmer - Rechtsformen und Steuerprobleme, in: ZfB, 20(1950)4,
S. 212

- 558 Mand Josef: Die Gewinnbeteiligung als betriebswirtschaftliches Problem, in: BFuP, 5(1953)5, S. 293 (x), 5(1953)6, S. 352 (x)
- 559 Mand Josef: Organische Verbindung von Kapital und Arbeit im Großbetrieb, in: ZfB, 21(1951)5, S. 294
- 560 Mann Adolf: Ein Unternehmer vor der Presse zur Ertragsbeteiligung, in: DA, 3(1953)1, S. 1 (x)
- 561 Mann Adolf: Das Miteigentum aus betrieblicher Sicht, in: DA, 4(1954)6, S. 87 (x)
- 562 Mann Adolf: Zum Anspruch auf den betrieblichen Substanzzuwachs, in: DA, 6(1955)5, S. 84 (x)
- 563 Marchand Robert: Leistungserlebnis und Entlöhnung, in: SAZ, 50(1955)3, S. 36 (x)
- 564 Materlik H.: Die Bedeutung der Duisburger Kupferhütte für die Eigentumsbildung in Arbeiterhand, in: Materlik H. (Hrsg.): Eigentum in Arbeiterhand, Neues Abendland, München, 1954, S. 168
- 565 Mechler Heinrich: Wünschen die Unternehmer Mitunternehmer?, in: AGP, 5(1957)3, S. 1 (x)
- 566 Merian Hans-Rudolf: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer nach Leistungsgemeinschaften, in: ZfhF, 5(1953), S. 588 (x)
- 567 Mertens Paul: Politische Forderungen zur Verwirklichung des Miteigentums, in: DA, 4(1954)5, S. 69
- 568 Mertens Paul: Wem steht der betriebliche Substanzzuwachs zu?, in: DA, 4(1954)12, S. 181 (x)
- 569 Metze H.-Th.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte, in: ZfA, 15(1961)1, S. 1 (x)
- 570 Metze H.-Th.: Die Fluktuation der ausländischen Arbeitskräfte, in: ZfB, 31(1961), S. 313 (x)
- 571 Mollet Walter: Die Ertragsbeteiligung des Arbeitnehmers in der Landwirtschaft, in: Agrarpolitische Revue, Zürich, 3(1947)12, S. 438
- 572 Morwein Josef: Kritik und Antikritik des "Arbeiter-Unternehmers", in: MuA, 3(1951)5, S. 60 (x)
- 573 Mussard Jean: Lohn und Gewinn, in: WD, 25(1959)1, S. 25
- 574 Naegele Herrmann: Der Arbeiterunternehmer - eine betriebswirtschaftliche Realität, in: MuA, 3(1951)6, S. 161 (x)

- 575 Naegele Herrmann: Partnerschaft und soziale Stellung der Werktätigen, in: MuA, 5(1953)1, S. 4 (x)
- 576 Narasimhan P. S.: La participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise, in: Revue internationale du travail, Genève, 61(1950)12, S. 469 (x)
- 577 Nebe Martin: A. Friedr. Flender & Co., Bocholt, in: AGP, 1(1953)1, S. 3 (x)
- 578 Nell-Breuning Oswald von: Ein Plädoyer für die Aktie, in: DV, 11(1957)36, S. 2051
- 579 Neumayer W. W. : Direktgewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung, in: ZfB, 21(1951)5, S. 269 (x)
- 580 Neumayer W. W. : Voll-flexible Plankostenrechnung zur Lösung der Kostenrechnungs- und Gewinnbeteiligungsprobleme, in: ZfB, 21(1951)5, S. 397 (x)
- 581 Ottel Fritz: Gerechter Lohn oder Gewinnbeteiligung, in: ZfB, 22(1952)7/8, S. 401
- 582 Ottel Fritz: Die Idee des gerechten Lohnes in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: ZfB, 31(1961)12, S. 705
- 583 Papst Johannes XXIII: Mater et Magistra, in: Kirchlicher Anzeiger der Diözese Aachen, Aachen, 31(1961)21 (x)
- 584 Papst Pius XI: Quadragesimo Anno, in: Papst Leo XIII/Papst Pius XI: Die sozialen Enzykliken Rerum Novarum, Quadragesimo Anno, Ring, Stuttgart, 1953 (x)
- 585 Perry John: Der Personalwechsel im Mittel- und Kleinbetrieb, in: SAZ, 49(1954)50, S. 852 (x), 49(1954)51, S. 870 (x)
- 586 Pfister Bernhard: Eigentum und Miteigentum aus soziologischer und volkswirtschaftlicher Sicht, in: DA, 4(1954)6, S. 89 (x)
- 587 Plum Gustav: Die Beteiligung der Menschen an der betrieblichen Wertschöpfung, in: AuS, 9(1955)11, S. 357
- 588 Pönisch Alfred: Brauchen wir eine Partnerschaftsgesetzgebung?, in: DA, 3(1953)10, S. 152 (x)
- 589 Pönisch Alfred: Die Gewinnbeteiligung als Form der Partnerschaft, in: Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (Hrsg.): Partnerschaft - Mitunternehmertum - Gewinnbeteiligung, Königswinter, 1951, S. 27 (x)

- 590 Recktenwald Horst: Bedeutung, Grenzen und neuere Entwicklung der Steuerüberwälzungslehre, in: Finanzarchiv, Tübingen, 16 (1955/56), S. 274 (x)
- 591 Rehahn Hans: Lohnpolitik und betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: WWI-Mitteilungen, 11 (1958)4, S. 92
- 592 Rhein Eberhard: Überlegungen für eine Lohnpolitik im Bereich des Handels, in: WD, 39 (1959)6, S. 315
- 593 Riecker Karlheinz: Wege zur Eigentumsbildung, in: AuS, 12 (1958)8, S. 221 (x)
- 594 Schach Gunther: Gewinnverteilungspläne enttäuschen, in: DAg, 16 (1964)15, S. 395 (x)
- 595 Schelsky Helmut: Public Relations, in: Wörterbuch der Soziologie, Enke, Stuttgart, 1955, S. 404 (x)
- 596 Scheurer Frédéric: La théorie du profit en économie politique et en économie d'entreprise, in: DU, 10 (1956)1, S. 7 (x), 10 (1956)2, S. 49 (x), 10 (1956)3, S. 81 (x)
- 597 Schiff Michael: Über die faulen Wurzeln des unerwünschten Personalwechsels, in: MuA, 16 (1964)7, S. 221 (x)
- 598 Schleussner Carl Adolf: Wertpapiersparen der Mitarbeiter, in: DA, 3 (1953)9, S. 130 (x)
- 599 Schlüter Helmut: Fluktuation - Eine zeitgemäße Untersuchung, in: AuS, 12 (1958), S. 157 (x)
- 600 Schmidt Hans: Zur Angleichung der Arbeiter an die Angestellten, in: MuA, 15 (1963) Fachbericht 2, S. 261 (x)
- 601 Schmitt Matthias: Die Belegschaftsaktie, in: DB, 11 (1958)11, S. 308 (x)
- 602 Schmitz Günter: Sozial - Leistungen zum Zwecke der Anwerbung?, in: MuA, 17 (1965)4, S. 98 (x)
- 603 Schneider-Landmann Hellmuth: Belegschaftsaktie - die Volksaktie der Unternehmen, in: DV, 11 (1957)25, S. 1204 (x)
- 604 Schoeller Gert: Partnerschaft überwindet patriarchalische Führung, in: AGP, 8 (1960)7, S. 11 (x)
- 605 Scholz Franz J.: Wege zum Miteigentum, in: SF, 6 (1957)8, 9, S. 206 (x)
- 606 Schreiber Wilfried: Der Arbeiter auf der Suche nach menschlicher und beruflicher Entfaltung, in: DA, 6 (1955)1, S. 6 (x)

- 607 Schreiber Wilfried: Probleme und Möglichkeiten der Eigentumsbildung der Arbeitnehmer, in: DAG, 5(1953)12, S. 517
- 608 Schuster Ernst: Gewinnbeteiligung und Wettbewerb, in: DV, 7(1953)Beilage zu Nr. 35, S. 33 (x)
- 609 Schwab Alexander: Arbeitskampf bedroht das Gemeinwohl, in: AGP, 11(1963)4, S. 1 (x)
- 610 Schwarb Ernst: Erfolgsbeteiligung - kritisch betrachtet, in: SAZ, 55(1960)40, S. 706 (x), 55(1960)41, S. 730 (x), 55(1960)40, S. 753 (x)
- 611 Schwennicke Carl-Hubert: Zur Fluktuation der Arbeitskräfte, in: DAG, 11(1959)19, S. 588 (x), (1959)20, S. 616 (x)
- 612 Sellerbeck Walter: Miteigentum - Untergang des selbständigen Unternehmertums, in: DA, 7(1957)4, S. 91 (x)
- 613 Sembach Walter: Die Werkzeitschrift im Partnerschaftsbetrieb, in: AGP, 12(1964)5, S. 1 (x)
- 614 Sembach Walter: Theodor Groz & Ernst Beckert Comm.-Ges., Ebingen, in: AGP, 12(1964)8, S. 3 (x)
- 615 Soom Erich: Leistungsabhängige Monatsentlohnung, in: IO, 32(1963)4, S. 123 (x)
- 616 Spiegelhalter Franz: Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung, in: DAG, 9(1957)9, S. 311 (x), 9(1957)10, S. 352 (x), 9(1957)11, S. 377 (x), 9(1957)12, S. 413 (x), 9(1957)13,14, S. 457 (x), 9(1957)17, S. 578 (x)
- 617 Spiegelhalter Franz: Die Zielsetzung der Ergebnisbeteiligung, in: DA, 7(1957)3, S. 86 (x)
- 618 Spiegelhalter Franz: Eigentumsbildung contra Miteigentum, in: DAG, 8(1956)1, 2, S. 37 (x)
- 619 Spiegelhalter Franz: Gewinn- und Ertragsbeteiligung, in: Politische Bildung, München, 1953, S. 45 (x)
- 620 Spiegelhalter Franz: Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung, in: Wirtschaftsdienst, Hamburg, 32(1952)5, S. 296 (x)
- 621 Spiegelhalter Franz: Möglichkeiten und Probleme der Ertragsbeteiligung, in: Duvernell Helmut (Hrsg.): Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Duncker und Humblot, Berlin, 1966, S. 58

- 622 Spiegelhalter Franz: Schlagworte zwischen Miteigentum und Partnerschaft, in: DA, 7(1957)5, S. 157 (x), 7(1957)6, S. 195 (x)
- 623 Spiegelhalter Franz: Zur Gewinnbeteiligung, in: DAg, 3(1951)12, S. 14
- 624 Spiethoff Bodo: Die Praxis des Ergebnislohns, in: MuA, 1(1949)3, S. 59 (x)
- 625 Spöringer Leonhard: Kostspieliger Arbeitsplatzwechsel, in: FORFA-Briefe, Braunschweig, 9(1960)6, S. 174
- 626 Stegner Arthur: Soziale Neuordnung und Eigentumsbildung, in: SF, 2(1953)3, S. 52
- 627 Stöbe Fritz: Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung, in: ZfB, 23(1953)12, S. 713
- 628 Stoll Albert: Erfahrungen mit der Erfolgsbeteiligung in einem (Stuhl-) Fabrikationsbetrieb, in: WD, 24(1959)4, S. 109
- 629 Strickrodt Georg: Die Finanzverantwortung der betrieblichen Partnerschaft, in: DV, 10(1956)23, S. 11
- 630 Sturmthal Adolf: Löhne und Produktivität, in: WWI-Mitteilungen, Köln, 12(1959)11, S. 275
- 631 Suter Franz: Die bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung, in: DU, 16(1962)4, S. 205
- 632 Sweerts-Sporck Peter: Partnerschaft und Eigentumsbildung, in: DV, 10(1956)17, S. 12
- 633 Trabalski Karl: Die bisher entwickelten Formen der Gewinnbeteiligung, in: WWI-Mitteilungen, Köln, 10(1957)3, S. 69
- 634 Traube Thomas: Produktivitätsabfall und Arbeiterwechsel, in: IO, 17(1948)3, S. 87 (x)
- 635 Tuchtfield Egon: Der gegenwärtige Stand der Gewinnbeteiligungsdiskussion, in: GM, 3(1952)3, S. 320 (x)
- 636 Tuchtfield Egon: Gewinnbeteiligungsexperimente in Deutschland, in: GM, 3(1952)3, S. 142
- 637 Tuchtfield Egon: Zur Problematik der Gewinnbeteiligung, in: GM, 2(1950)6, S. 259 (x)
- 638 Uecker Fritz: Steuerliche und betriebswirtschaftliche Fragen bei der Praktizierung des Gesetzes zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, in: Claussen Wilhelm/Uecker Fritz: Praktikable Wege zur Erfolgsbeteiligung im Rahmen des Gesetzes zur Förderung der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V., Hilden, 1963, S. 46 (x)

- 639 Vidal Oskar: Praktische Erfahrungen der Gewinnbeteiligung, in: Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (Hrsg.): Partnerschaft - Mitunternehmertum - Gewinnbeteiligung, Königswinter, 1951, S. 33 (x)
- 640 Violaine Mathieu: 36 exemples britanniques de participation aux bénéfices et d'actionnariat ouvrier, in: Travail et Méthodes, Paris, (1957)109, S. 29 (x)
- 641 Vischer Frank: Beteiligung der Betriebsangehörigen am Aktienkapital der Gesellschaft, in: Die schweizerische Aktiengesellschaft, Zürich, 37(1965)1, S. 1 (x)
- 642 Völker Robert: Ertragsbeteiligung und Miteigentum in der Praxis, in: MuA, 8(1956)8, S. 236
- 643 Völker Robert: Partnerschaft in der Bauwirtschaft, in: MuA, 4(1952)3, S. 78 (x)
- 644 Voltmer Walter: Die Beeinflussung der Betriebswirtschaften durch Mitbestimmung und Partnerschaft, in: BFuP, 5(1953)3, S. 136 (x)
- 645 Weber Ludwig: Die Ergebnisbeteiligung als Teilmaßnahme einer sozialen Betriebsführung, in: DA, 5(1955)4, S. 62 (x)
- 646 Weiß Albrecht: Sparen! - im Betrieb?, in: MuA, 1(1949)8, S. 181 (x)
- 647 Weisser Gerhard: Eigentumsbildung und Mitverantwortung durch Arbeiterunternehmen, in: GM, 5(1954)5, S. 264
- 648 Wettig Oskar: Genügt der Weg der Duisburger Kupferhütte?, in: Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Köln, 5(1950)44, S. 11 (x)
- 649 Winschuh Josef: Für Eigentum in jeder Form, aber gegen Miteigentum, in: DA, 4(1954)5, S. 71 (x)
- 650 Wirsing Giselher: Arbeitszwang und Arbeitsfreude, in: Die Auslese, Nürnberg, 21(1953)7, S. 337 (x)
- 651 Wittig Oskar: Das System der Erfolgsbeteiligung in der Schweiz, in: GM, 10(1959)2, S. 86 (x)
- 652 Wolff Walter: Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnbeteiligung, in: GM, 2(1951)12, S. 673
- 653 Wurm Franz: Die Verteilung des Betriebsergebnisses, in: MuA, 2(1950)8, S. 172 (x)

- 654 Zander Ernst: Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel, in: MuA, 10(1958)6, S. 185
- 655 Zweig Gerhard: Leistungsbezogene Vermögensbildung der Arbeitnehmer, in: DV, 14(1960)45, S. 2461
- 656 o. V.: Friedrich Flender & Co., in: AGP, 6(1958)5, S. 6 (x)
- 657 o. V.: Aktionäre des eigenen Betriebes werden in Börsengeheimnisse eingeweiht, in: RKW-Auslandsdienst, Berlin, 7(1956)11, S. 322
- 658 o. V.: Alter und Arbeitsleistung, in: Mensch und Arbeit, Wien, 6(1952)3, 4, S. 39 (x)
- 659 o. V.: Aus der Praxis der Ertragsbeteiligung, in: DAg, 4(1952)10, S. 360 (x)
- 660 o. V.: Ausländische Erfahrungen mit der Belegschaftsaktie, in: Die schweizerische Aktiengesellschaft, Zürich, 35(1963)10, 11, S. 248 (x)
- 661 o. V.: Ausländische Erfahrungen mit der Belegschaftsaktie, in: Verwaltungspraxis, Solothurn, 35(1963)10, 11, S. 278
- 662 o. V.: Beispiel einer Gewinnbeteiligung, in: MuA, 1(1949)6, S. 139 (x)
- 663 o. V.: Belegschaftsaktien und Erfolgsbeteiligung bei Farbenfabriken Bayer AG., Leverkusen, in: AGP, 7(1959)3, S. 3 (x)
- 664 o. V.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Ertragsbeteiligung, in: DAg, 4(1952)1, S. 11 (x)
- 665 o. V.: Das Problem der Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, in: Politische Rundschau, Kiel, 39(1949)7, 8, S. 161
- 666 o. V.: Das Problem der Gewinnbeteiligung, in: O, 30(1949)362, S. 30, 30(1949)363, S. 46
- 667 o. V.: Der Berkenkopf-Fels-Plan, in: MuA, 1(1949)6, S. 139 (x)
- 668 o. V.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Jahre 1959, in: Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, Nürnberg, 8(1960)5, S. 228 (x)
- 669 o. V.: Die übertarifliche Bezahlung der Arbeiter in der gewerblichen Wirtschaft und im Dienstleistungsbereich im Oktober 1962, in: Wirtschaft und Statistik, Stuttgart/Mainz, 16(1964)12, S. 707 (x)
- 670 o. V.: Die Verdienst-Pyramide, in: AGP, 13(1965)120, S. 6 (x)

- 671 o. V.: Die Vermögensbildung und ihre Finanzierung im Jahre 1965, in: MdDM, 18(1966)4, S. 13 (x)
- 672 o. V.: Duisburger Kupferhütte zahlt wieder Ergebnislohn, in: Handelsblatt, Düsseldorf, 6(1951)144, S. 2 (x)
- 673 o. V.: Ein praktisches Beispiel des Ergebnislohnes, in: MuA, 2(1950)9, S. 205 (x)
- 674 o. V.: Erfahrungen mit Belegschaftsaktien bei Mannesmann, in: AGP, 6(1953)7, S. 3 (x)
- 675 o. V.: Fester Arbeitsplatz bevorzugt, in: R, 15(1964)10, S. 226 (x)
- 676 o. V.: Fluktuation und Betriebspolitik, in: DAG, 11(1959)17, S. 522 (x)
- 677 o. V.: Folgen der Fluktuation für die Betriebe, in: DAG, 11(1953)13,14, S. 377 (x)
- 678 o. V.: Gespart wie noch nie, in: AGP, 13(1965)117, S. 8 (x)
- 679 o. V.: Gewerkschaft achtet Partnerschaft, in: AGP, 8(1960)7, S. 15 (x)
- 680 o. V.: Gewinnbeteiligung bei der DEMAG, in: DBb, 6(1951)10, S. 281 (x)
- 681 o. V.: Gewinnbeteiligung für die Demag-Belegschaft, in: MuA, 3(1951)3, S. 92 (x)
- 682 o. V.: Gewinnbeteiligung in der Praxis, in: SAZ, 43(1948)21, S. 395 (x)
- 683 o. V.: Gewinnbeteiligung und Kapitalumstellung, in: DB, 4(1950)37, S. 435
- 684 o. V.: Jeder Sechste wechselt den Arbeitsplatz, in: DAG, 12(1960)12, S. 319 (x)
- 685 o. V.: Können Erfolgsanteile gepfändet werden?, in: AGP, 6(1958)8, S. 8
- 686 o. V.: Kupferhütte zahlt wieder Ergebnislohn, in: Handelsblatt, Düsseldorf, 6(1951)144, S. 2 (x)
- 687 o. V.: Le bilan économique d'une grève, in: SAZ, 49(1954)11, S. 199 (x)
- 688 o. V.: Lösung sozialer Spannungen durch Eigentumsbildung, in: WD, 42(1962)10, S. 417
- 689 o. V.: Mitarbeiteraktien bei der J. R. Geigy AG., Basel, in: AGP, 13(1965)119, S. 3 (x)
- 690 o. V.: Niedriger Krankenstand - geringe Beiträge, in: AGP, 11(1963)2, S. 3 (x)

- 691 o. V. : Richtlinien für die Ausgabe von Belegschaftsaktien, in: Mannesmann Informationen, Düsseldorf, 1957, S. 2 (x)
- 692 o. V. : Richtlinien für die Ertragsbeteiligung der Wessel-Werke AG., in: DA, 4(1954)2, S. 23
- 693 o. V. : Rucker-Plan bei der Peter Temming AG., Glückstadt, in: DA, 3(1953)11, S. 170
- 694 o. V. : Sozialer Frieden in der Bundesrepublik, in: AGP, 8(1960)5, S. 7 (x)
- 695 o. V. : Sozialprodukt, Einkommen und Ersparnis im Jahre 1965, in: MdDB, 18(1966)2, S. 3 (x)
- 696 o. V. : Streiks und Aussperrungen im Jahre 1963, in: Wirtschaft und Statistik, Stuttgart/Mainz, 16(1964)2, S. 96 (x)
- 697 o. V. : Über Beteiligung der Arbeitnehmer, in: DBb, 6(1951)21, S. 587 (x)
- 698 o. V. : Vom Arbeitnehmer zum Mitarbeiter, in: DAG, 8(1956)8, S. 266 (x)
- 699 o. V. : Vom Tage, in: SAZ, 50(1955)18, S. 290 (x)
- 700 o. V. : Vorschläge der Katholischen Arbeiter - Bewegung (KAB) zur Eigentumbildung, in: Ketteler Wacht, Köln, (1952)24, S. 140 (x)
- 701 o. V. : Vorsicht mit der "Ertragsbeteiligung", in: MuA, 4(1952)4, S. 116 (x)
- 702 o. V. : Warum Fluktuation leitender Angestellter ?, in: DAG, 11(1959)5, S. 138 (x)
- 703 o. V. : Was ist für den Arbeiter das Wichtigste ?, in: R, 7(1956)5, S. 138 (x)
- 704 o. V. : Zu Ihrer Information, in: AGP, 9(1961)5, S. 6(x), 10(1962) 5, S. 4 (x), 10(1962)8, S. 5 (x), 11(1963)8, S. 8 (x), 11(1963)2, S. 4, (x), 12(1964)8, S. 7 (x), 19(1964)5, S. 7 (x), 12(1964)6, S. 5 (x)
- 705 o. V. : Zur Frage der Gewinnbeteiligung des Arbeitnehmers, in: O, 30(1949)B 359, S. 89
- 706 o. V. : Zur Gewinnbeteiligung in der Schweiz, in: DAG, 3(1951)14, S. 44
- 707 o. V. : Zur Gewinnbeteiligung mit Aufschub, in: DAG, 4(1952)19, S. 756 (x)
- 708 o. V. : Zur Vermögensbildung in der Bundesrepublik, in: DAG, 16(1964)10, S. 248 (x)
- 709 o. V. : Zwei Jahre Praxis mit einer Leistungsgewinn-Beteiligung, in: AGP, 3(1955)8, S. 3 (x)

